

# Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa

Riitta Kosonen





# Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa

**Riitta Kosonen**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**KAUPPA + TALOUS** 11/2011

© Kosonen Riitta

ISBN 978-952-60-4446-0 (printed)

ISBN 978-952-60-4447-7 (pdf)

ISSN-L 1799-4799

ISSN 1799-4799 (printed)

ISSN 1799-4802 (pdf)

Unigrafia Oy  
Helsinki 2011

Julkaisutilaukset:  
[ceemat@aalto.fi](mailto:ceemat@aalto.fi)

# Esipuhe

Venäjä ja Kiina ovat kehittyviä markkinoita, joissa yrityksen toimintaympäristö poikkeaa monin tavoin suomalaisesta esimerkiksi yritysten läpinäkyvyyden ja julkisen sektorin toimivuuden osalta. Näihin voi liittyä ongelmia, jotka voivat vaikuttaa myös yritysturvallisuuteen. Suomalaisyritysten Kiinassa ja Venäjällä kohtaamat turvallisuushaasteet vaikuttavat sekä liiketoiminnan sujuvuuteen että voivat vaarantaa yrityksen ja sen liiketoiminnan turvallisuuden.

Tässä raportissa käsitellään yritysturvallisuuden ongelmia, ratkaisuja ja ennaltaehkäisyä Venäjällä ja Kiinassa. Raportti perustuu Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (CEMAT) vuosina 2009–2011 toteutettuun tutkimukseen, jossa haastateltiin Venäjällä ja Kiinassa toimivia suomalaisyrityksiä ja analysoitiin toimintaympäristön kehitystä liiketoiminnan turvallisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä suurten että pk-yritysten kokemuksia turvallisuusriskeistä ja niihin varautumiskeinoista. Tutkimuksessa käsiteltiin liiketoiminnan ulkoisia ja sisäisiä uhkia, kuten IPR-loukkauksia, korruptiota, rikollisuutta, työkuultuuriin, yritysviestintään ja julkisen sektorin toimivuuteen liittyviä riskejä sekä yrityskaappauksiin, tietomurtoihin ja urkintaan liittyviä uhkia.

Hanke on osa Tekesin Turvallisuus 2007–2013 –ohjelmaa. Lisäksi hankkeen johtoryhmässä ovat toimineet Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Teknologiateollisuus ry, Greater Helsinki Promotion GHP, Nordstock Oy, Puzair Oy, PriceWaterhouseCoopers, Ulkoasiainministeriö sekä Suomi-Hong Kong kauppayhdistys.

CEMAT on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Lisätietoa Venäjän ja Kiinan talouden ja liiketoimintaympäristön kehityksestä on luettavissa internet-sivustolla [cemat.aalto.fi/prospects](http://cemat.aalto.fi/prospects) puolivuositain julkaistavista Talousnäkömät –katsauksista.

Käsillä olevan julkaisun valmistumiseen osallistuivat CEMATin tutkimuspäälliköt KTT Päivi Karhunen ja KTT Erja Kettunen-Matilainen tiimeineen. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita haastateltuja

avoimuudesta ja sisällyksekkäistä haastatteluista. Kiitämme myös hankkeemme johtoryhmän aktiivisia ja asiantuntevia keskustelukumppaneitamme Kari Aaltolaa, Jyrki Hollménia, Juhani Kangasniemeä, Ilkka Räisästä, Kalevi Tiihosta, Matti Vinhaa, Pertti Värtöä sekä Suvi Sundquistia.

Helsingissä 1.12.2011

Prof. Riitta Kosonen  
Johtaja, CEMAT

# Sisällysluettelo

1.	Suomi, Kiina ja Venäjä turvallisuusympäristöinä kansainvälisessä vertailussa .....	1
1.1.	Liiketoiminnan sujuvuus Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä .....	1
1.2.	Korruptio Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä .....	3
1.3.	Turvallisuus osana liiketoimintaympäristöä Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä .....	6
2.	Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä .....	9
2.1.	Liiketoiminnan sujuvuus ja yritysten kohtaamat ongelmat Venäjällä .....	9
2.2.	Turvallisuushaasteet Venäjän liiketoiminnassa .....	13
2.3.	Korruptio Venäjällä ja venäläisessä yritystoiminnassa .....	18
2.4.	Yritysvaltaukset Venäjällä .....	23
3.	Liiketoiminnan turvallisuus Kiinassa .....	26
3.1.	Liiketoiminnan sujuvuus ja yritysten kohtaamat ongelmat Kiinassa .....	26
3.2.	Turvallisuushaasteet Kiinan liiketoiminnassa .....	32
3.3.	Immateriaalioikeuksien loukkaukset Kiinassa ja kiinalaisessa yritystoiminnassa .....	37
4.	Tapauskuvaukset Venäjältä .....	43
4.1.	Viranomaissääntelyyn liittyvät turvallisuusriskit .....	44
4.2.	Yritystoiminnan läpinäkymättömyyteen liittyvät riskit .....	47
4.3.	Teollisuusvakoilu ja urkinta .....	50
4.4.	Yrityksen omaisuuteen kohdistuvat turvallisuusriskit .....	53
4.5.	Epäreilu kilpailu .....	55
4.6.	Kopiointi ja muut immateriaalioikeuksiin liittyvät ongelmat .....	56
4.7.	Maksuhäiriöt ja muu sopimusehtojen rikkominen .....	58
4.8.	Huijaukset .....	60
4.9.	Yrityskaappaukset .....	62
4.10.	Työntekijöiden väärinkäytökset .....	65
5.	Tapauskuvaukset Kiinasta .....	69
5.1.	Kopiointi ja muut immateriaalioikeuksien loukkaukset .....	69
5.2.	Teollisuusvakoilu, tietomurrot ja tietovuodot .....	73
5.3.	Liiketoimintaa hankaloittava sääntely ja viranomaistoiminta .....	76
5.4.	Sopimusehtojen rikkominen, maksuhäiriöt ja johdon väärinkäytökset .....	79
5.5.	Sähköpostihuijaukset ja -hakkeroinnit .....	84
5.6.	Välistävättäminen, varastelu ja työntekijöiden väärinkäytökset .....	86
5.7.	Järjestäytynyt rikollisuus .....	91
	Lähdeluettelo .....	93

## Taulukot

Taulukko 1: Liiketoiminnan sujuvuus Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä, sijaluku 183 maan joukossa.....	2
Taulukko 2: Yritykseen kohdistuneet talousrikostapaukset kahden edellisvuoden aikana, 2007, % yrityksistä .....	8
Taulukko 3: Toimintaympäristön ongelmat Venäjällä vuosina 2005 ja 2008 .....	10
Taulukko 4: Rikollisuus ongelmana ja sen kustannukset Venäjällä, 2005 ja 2008 .....	15
Taulukko 5: Liiketoiminnan sujuvuus Kiinassa vuosina 2008 ja 2012, sijaluku, vertailussa 178 (2008) ja 183 (2012) maata .....	27
Taulukko 6: Amerikkalaisyritysten liiketoimintahaasteet Kiinassa, % vastaajista .....	29
Taulukko 7: Amerikkalaisyritysten kokemukset Kiinan IPR-lainsäädännön toimeenpanosta, 2008–2011, % vastanneista .....	39

## Kuviot

Kuvio 1: Suomen, Kiinan ja Venäjän korruptioindeksi, 1996–2010.....	4
Kuvio 2: Turvallisuusindeksi Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä, 2004–2011.....	6
Kuvio 3: Venäläisten pk-yritysten toiminnan kehittämisen ongelmat, 2010, % vastaajista .....	9
Kuvio 4: Suomalaisyritysten haasteet Venäjän toiminnoissa ja kaupassa, 2002–2011, % vastaajista .....	12
Kuvio 5: Venäjän kilpailukyky turvallisuuden eri osa-alueiden suhteen, 2003 ja 2011.....	14
Kuvio 6: Korruption yleisyys, % vastaajista .....	21
Kuvio 7: Kiinalaisten yritysjohtajien näkemys Kiinan talousuudistuksista, 2002, % vastaajista .....	26
Kuvio 8: Kiinalaisten ja länsimaisten yritysten kokemat haasteet Kiinan kuluttajamarkkinoilla, 2011, % vastaajista .....	30
Kuvio 9: Kiinan kilpailukyky turvallisuuden eri osa-alueiden suhteen, 2003 ja 2011.....	34



# **1. Suomi, Kiina ja Venäjä turvallisuusympäristöinä kansainvälisessä vertailussa**

Suomalaisyriyten Kiinassa ja Venäjällä kohtaamat turvallisuushaasteet ovat sidoksissa niiden toimintaympäristöön, joka monessa suhteessa eroaa suomalaisesta. Monet kehittyville talouksille tyypillisistä toimintaympäristön piirteistä, kuten korruptio ja raskas byrokratia, vaikuttavat ensisijaisesti liiketoiminnan sujuvuuteen. Ne voivat kuitenkin myös välillisesti vaarantaa yrityksen ja sen liiketoiminnan turvallisuuden. Esimerkiksi lahjonnasta kieltäytyminen voi aiheuttaa sen, että korruptoituneet paikallisviranomaiset linnoittautuvat yritystä vastaan ja esimerkiksi palokuntaa ei saada paikalle tulipalon sattuessa. Liiketoiminnan turvallisuutta Kiinassa ja Venäjällä tarkasteltaessa ei näin ollen tule rajoittaa vain suoriin turvallisuushyötyihin vaan myös liiketoiminnan sujuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin.

Tässä kappaleessa luodaan yleiskuva turvallisuustilanteesta julkisesti saatavilla olevan aineiston (kansainväliset tutkimukset ja mittarit) avulla. Virallisten kansainvälisten vertailujen antamat tulokset on ymmärrettävä suuntaa-antavina, koska käytetyt mittarit vaihtelevat vuosittain, minkä lisäksi eri maiden kansalaisilla on eri käsityksiä esim. korruptiosta. Tässä luvussa nostetaan esiin lähinnä niitä turvallisuusriskejä, jotka nousevat esille myös omassa aineistossamme.

## **1.1. Liiketoiminnan sujuvuus Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä**

Liiketoiminnan sujuvuuteen vaikuttavat sekä yritystoiminnan virallinen sääntely, kuten yritystoimintaan tarvittavien lupien määrä ja niiden saantiin liittyvät hallinnolliset menettelyt että viranomaiskäytännöt sovellettaessa lainsäädäntöä ja muita määräyksiä. Sekä Kiinassa että Venäjällä yritystoiminta on vahvasti säänneltyä, eli yritystoiminnan käynnistämiseen ja pyörittämiseen vaaditaan moninaisia lupia, joiden hankkimiseen liittyy huomattavan paljon byrokratiaa. Lupaprosessin vaatimat lukuisat toimenpiteet lisäävät lupien hankintaan kuluva aikaa ja tätä kautta yrityksen kustannuksia. Tämä luo otollisen maaperän viranomaiskorruptiolle, kun virkamiehille tarjoutuu mahdollisuus nopeuttaa asioiden käsittelyä epävirallista maksua vastaan.

Maaailmanpankin ja Kansainvälisen valuuttarahaston liiketoiminnan sujuvuutta eri maissa koskevan vertailun<sup>1</sup> mukaan yritystoimintaan liittyvät hallinnolliset menettelyt ovat Kiinassa ja Venäjällä huomattavasti raskaampia kuin Suomessa. Tuoreimmassa vertailussa oli mukana 183 maata, joiden joukossa Suomen sijoitus oli 11., Kiinan 91. ja Venäjän 120.<sup>2</sup>

**Taulukko 1: Liiketoiminnan sujuvuus Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä, sijaluku 183 maan joukossa**

<b>Liiketoiminnan osa-alue*</b>	<b>Suomi</b>	<b>Kiina</b>	<b>Venäjä</b>
Yritystoiminnan käynnistäminen	39	151	111
Rakennuslupien hankinta	45	179	178
Sähköliittymän saanti	25	115	183
Kiinteistön omistuksen rekisteröinti	25	40	45
Luotonsaanti	40	67	98
Investoijasuoja	65	97	111
Veronmaksu	28	122	105
Ulkomaankauppa	6	60	160
Sopimusten toimeenpano oikeusteitse	11	16	13
Yrityksen lakkauttaminen	5	75	60
<b>Kaikki osa-alueet yhteensä</b>	<b>11</b>	<b>91</b>	<b>120</b>

*\*Eri osa-alueita mittaavien indikaattoreiden lukumäärä vaihtelee, mutta maan kokonaissijoitusta laskettaessa jokainen indikaattori saa saman painoarvon. Näin ollen eri osa-alueilla on eri painoarvo kokonaissijoitusta laskettaessa.*

*Lähde: Doing Business 2012*

Liiketoiminnan sujuvuus kussakin maassa vaihtelee huomattavasti osa-alueittain<sup>3</sup>. Taulukossa on korostettu harmaalla kunkin maan osalta kolme osa-aluetta, joissa se sijoittuu heikoiten. Toimintaympäristön eroja kuvastaa se, että vaikka rakennuslupien hankinta on jokaisessa maassa yksi ongelmallisimmista osa-alueista, sen vaatima byrokratia eroaa mitta-kaavaltaan huomattavasti. Suomessa rakennusluvan<sup>4</sup> saaminen vaatii 16 toimenpidettä ja kestää 66 päivää, kun taas Kiinassa siihen vaaditaan kaksinkertainen määrä toimenpiteitä (33) ja lähes viisinkertainen aika (311 päivää). Venäjällä vaadittavien toimenpiteiden (55) ja ajan (423 päivää) määrä on vielä suurempi, mutta kustannukset jäävät huomattavasti alhaisemmiksi kuin Kiinassa. Venäjän osalta kaikkein ongelmallisin osa-alue on sähköliittymän saanti, jonka osalta se pitää vertailun perää lähinnä byrokratian ja siitä aiheutuvien korkeiden kustannusten takia. Toinen ongelmallinen alue Venäjällä on ulkomaankauppa, jossa etenkin tuontiin

<sup>1</sup> www.doingbusiness.org.

<sup>2</sup> Doing Business 2012.

<sup>3</sup> Sijaluku määräytyy prosessiin vaadittavan ajan, toimenpiteiden lukumäärän ja kustannusten mukaan.

<sup>4</sup> Raportissa käytetään esimerkkiä, jossa rakennusyhtiö rakentaa tavallisen varastorakennuksen.

vaadittavien asiakirjojen määrä on Suomeen verrattuna kaksinkertainen ja siihen kuluva aika yli viisinkertainen. Kiinassa puolestaan yrityksen perustaminen vaatii lukuisia toimenpiteitä, vie aikaa ja tulee kalliiksi. Myös kiinalaisen verottajan kanssa asiointiin kuluu Suomeen verrattuna nelinkertainen määrä aikaa. Liiketoiminnan sujuvuudesta eri maissa antaa osviittaa myös Maailman talousfoorumin Globaali kilpailukyky -raportti<sup>5</sup>, jonka mukaan yritysjohtolta kului neuvotteluihin viranomaisten kanssa vuonna 2005 Suomessa noin 2 %, Kiinassa noin 20 % ja Venäjällä 13 % työajasta.

## 1.2. Korruptio Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä

Korruptio on keskeinen liiketoimintaympäristön ongelma monissa kehittyvissä talouksissa. Yritykset voivat kohdata korruptiota sekä suhteissa viranomaisiin että yritysten keskinäisissä sopimussuhteissa. Tyypillisiä suomalaisyritysten Venäjällä kohtaaman viranomaiskorruption muotoja ovat viranomaisbyrokratian nopeuttamiseksi vaaditut epäviralliset maksut ja viranomaistarkastuksiin liittyvät, perusteeltaan epäselvät sakkoluonteiset maksut. Sekä Venäjällä että Kiinassa yritysten väliset voitelurahat ovat myös yleinen käytäntö, ja molemmissa maissa korruptio liittyy etenkin valtiontilauksiin. Kuvaavaa on, että kiinalais- ja venäläisyritykset miehittävät toistuvasti kaksi jumbosijaa maailman suurimpien vientimaiden yritysten lahjonta-alttiutta ulkomailla koskevassa vertailussa<sup>6</sup>.

Korruption mittakaavaa Kiinassa ja Venäjällä verrattuna Suomeen voidaan tarkastella esimerkiksi Transparency Internationalin kokoaman korruptioindeksin<sup>7</sup> (Corruption Perceptions Indexin) avulla (Kuvio 1).

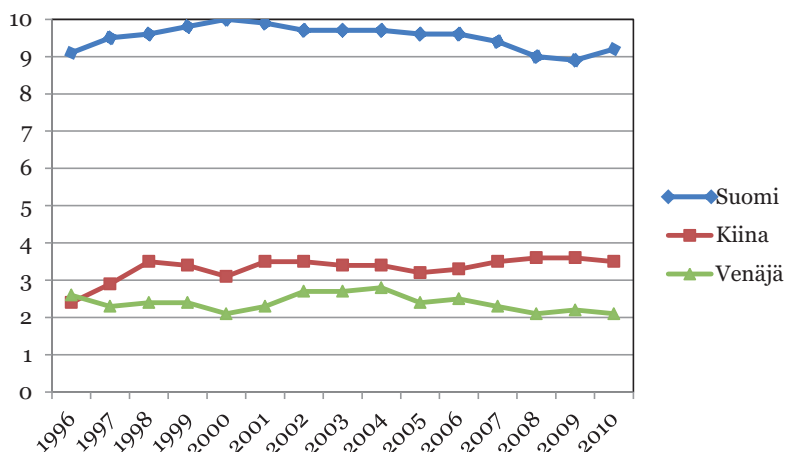
---

<sup>5</sup> World Economic Forum 2005.

<sup>6</sup>Transparency Internationalin vertailu Bribe Payer's Index (BPI) perustuu yritysjohtajien näkemyksiin siitä, miten todennäköisesti eri maista tulevat yritykset maksavat lahjuksia vastaajan kotimaassa. Viimeisimmässä, vuoden 2011 tutkimuksessa, oli mukana 28 maata, joista kiinalais- ja venäläisyritykset ottivat kaksi viimeistä sijaa. Kiinalaisyriyten alttius lahjoa ulkomailla sai pisteluvun 6,5 ja venäläisten 6,1 (asteikolla 0-erittäin todennäköistä, 10-erittäin epätodennäköistä). Suomi ei ollut tässä vertailussa mukana. Kärjessä olivat Alankomaat ja Sveitsi pisteluvulla 8,8.

<sup>7</sup>Transparency Internationalin Corruption Perceptions Index mittaa vuosittain eri maiden korruptiotilannetta kansallisten ja kansainvälisten tutkimuslaitosten keräämän aineiston avulla. Suomi ja Kiina ovat olleet mukana heti alusta asti, ja Venäjä tuli mukaan vuonna 1996. Indeksii kuvaa toimijoiden näkemyksiä korruption tasosta asteikolla 0 (erittäin korruptoitunut) – 10 (erittäin vähän korruptoitunut).

**Kuvio 1: Suomen, Kiinan ja Venäjän korruptioindeksi\*, 1996–2010**



\*Käytetty asteikko: 0 (erittäin korruptoitunut) – 10 (erittäin vähän korruptoitunut).

Lähde: Transparency International, Corruption Perceptions Index

Transparency International rankkaa vertailussa olevat maat niiden indeksin arvon mukaiseen järjestykseen. Suomi on useana vuonna pitänyt vertailun kärkipaikkaa ja heikoimmillaan sen sijoitus on ollut kuudes. Indeksien arvon ja Suomen sijoituksen notkahtaminen vuosina 2008–2009 oli pitkälti seurausta julkisuudessa kielteisesti esiin nostetusta vaalirahoituskeskustelusta. Viimeisimmässä (2010) vertailussa, jossa oli mukana 178 maata, Suomi löytyi sijalta neljä. Venäjä jakoi sijaluvun 154 yhdessä mm. Kenian, Laosin ja Tadžikistanin kanssa, kun taas Kiinan sijoitus oli jaettu 78. Samalta sijaluvulta Kiinan kanssa löytyvät mm. Kolumbia, Kreikka ja Thaimaa. Korruption mittakaavaeroja kuvaavat eri tutkimuslaitosten ja kansalaisjärjestöjen tekemät arviot korruption taloudellisesta merkityksestä. Korruption on Kiinassa arvioitu muodostavan bruttokansantuotteesta 3–5 prosenttia, kun taas Venäjällä vastaavaksi suhdeluvuksi arvioidaan lähes 50 prosenttia<sup>8</sup>.

Korruptioindeksin tasolla mitattuna Kiinan korruptiotilanne oli vertailun aloitusvuonna 1996 hieman heikompi kuin Venäjän. On arvioitu, että korruptio lisääntyi Kiinassa erityisesti vuosina 1987–92, jolloin suunnitelmataloutta alettiin vähentää<sup>9</sup>. Korruptio näyttää kasvaneen, kun uudistuspolitiikan mukaisesti markkinahinnoittelua otettiin käyttöön, hallintoa hajautettiin aluetasolle ja kannattavuusvastuu siirrettiin tehtaille. Sen sijaan 1990-luvun lopulta alkaen Kiinan korruptiotilanne pysyi kutakuinkin ennallaan ja on Transparency Internationalin mukaan ollut

<sup>8</sup> Pei 2007; Assotsiatsija Advokatov Rossii za Prava Tšeloveka 2010.

<sup>9</sup> Bergsten, Freeman, Lardy & Mitchell 2008.

parempi kuin Venäjällä. Kiinan hallitus on kampanjoinut näyttävästi korruptiota vastaan ja korruptiosta langetetut rangaistukset ovat varsin ankaria. Vuonna 2007 maahan perustettiin korruptionvastainen virasto, millä saattaa myös olla vaikutuksia toimijoiden näkemyksiin korruptiotilanteen paranemisesta.

Transparency Internationalin kyselytulosten mukaan venäläisten mielikuvat Venäjän korruptiotilanteesta parantuivat Vladimir Putinin ensimmäisen presidenttikauden aikana, mutta vuodesta 2004 alkaen optimismi on jälleen vähentynyt. Tilanne oli vuonna 2010 jopa heikompi kuin vertailun aloitusvuonna 1996. Samansuuntaisia tuloksia antavat myös Venäjällä toimivien yritysten parissa tehtyt kysely- ja haastattelututkimukset<sup>10</sup>. Putinin ensimmäisellä kaudella tehtyjen hallinnollisten uudistusten nähtiin 2000-luvun ensimmäisinä vuosina kitkevän korruptiota, mutta sittemmin yritykset ovat kokeneet tilanteen palanneen ennalleen ja jopa muuttuneen pahemmaksi kuin Boris Jeltsinin presidenttikaudella. Kiinnostavaa on, että tilastoiduilla korruptiotapauksilla mitattuna korruptio itse asiassa lisääntyi Putinin ensimmäisellä kaudella. Ristiriitaa tilastojen ja toimijoiden näkemysten välillä on selitetty sillä se, että vahva hallinto yhdistyy venäläisten mielikuvissa usein matalampaan korruption ja päinvastoin.<sup>11</sup>

Korruption mittakaavan lisäksi viranomaiskorruption luonne vaihtelee eri maiden välillä. Vuonna 2010 toteutetussa kansainvälisessä tavallisille kansalaisille suunnatussa kyselyssä<sup>12</sup> suomalaisvastaajat näkivät oman maansa viranomaiset keskimäärin huomattavasti vähemmän korruptoituneina kuin kiinalaiset ja venäläiset. Vähiten korruptiota suomalaisten mielestä esiintyy poliisissa, joka puolestaan on venäläisten mielestä virkamiesten ohella kaikkein korruptoitunein yhteiskunnan osa-alue. Vähiten korruptiota venäläisten mielestä taas esiintyy uskonnollisissa järjestöissä. Toisaalta venäläisen tutkimuslaitoksen toteuttaman tuoreen kyselyn mukaan korkeakoululaitos on kaikkein korruptoitunein yhteiskunnan osa-alue, mutta poliisi (erityisesti liikennepoliisi) on tässäkin vertailussa korkealla<sup>13</sup>. Kiinalaisvastaajat puolestaan pitävät korruptiota korkeimpana liike-elämässä, ja lähes yhtä korkeana puolueen, lainsäätäjien,

---

<sup>10</sup> Ks. esim. INDEM Foundation 2005; Karhunen & Kosonen 2011.

<sup>11</sup> Ministerstvo ekonomitšeskogo razvitija Rossijskoi Federatsii & Obščšestvennii fond "Obščšestvennoe mnenie" 2011.

<sup>12</sup> Transparency International on tuottanut vuodesta 2003 lähtien Global Corruption Barometer (GCB) –raporttia, jossa kartoitetaan tavallisten kansalaisten näkemyksiä korruptiosta ja sen muodoista. Vuoden 2010 kyselyssä kaikkien osa-alueiden keskiarvo on suomalaisvastaajien osalta 2,6 (asteikolla 1–5), kun vastaava luku on Kiinassa 3,2 ja 3,5.

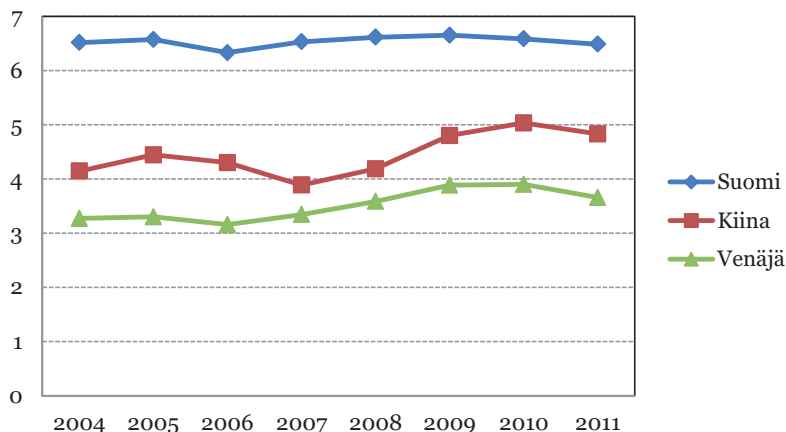
<sup>13</sup> Ministerstvo ekonomitšeskogo razvitija Rossijskoi Federatsii & Obščšestvennii fond "Obščšestvennoe mnenie" 2011.

poliisin ja virkamiesten keskuudessa. Vähiten korruptiota uskotaan esiintyvän armeijassa ja uskonnollisissa järjestöissä.

### 1.3. Turvallisuus osana liiketoimintaympäristöä Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä

Liiketoiminnan turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat sekä yleinen turvallisuustilanne kohdemaassa että erityisesti liiketoimintaan kohdistuvat ulkoiset ja sisäiset uhkatekijät. Maailman talousfoorumin Globaali kilpailukyky -raporttien mukaan turvallisuustilanne on hieman parantunut Kiinassa ja Venäjällä viimeisten kahdeksan vuoden aikana (Kuvio 2)<sup>14</sup>.

**Kuvio 2: Turvallisuusindeksi Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä\*, 2004–2011**



\*Indeksin arvo<sup>15</sup> vaihtelee välillä 0–7, jossa 7 edustaa parasta kilpailukykyä.  
Lähde: World Economic Forum, Global Competitiveness Reports 2004–2011

Suomen kilpailukyky on turvallisuuden osalta pysynyt korkealla tasolla kautta tarkasteluajanjakson. Kiinan turvallisuustilanne on puolestaan ollut parempi kuin Venäjällä koko tarkasteluajanjakson. Vuosien 2007–2008 notkahdus selittyy useimpien muuttujien, ennen kaikkea järjestäytyneen

<sup>14</sup> Kuvio perustuu Möttösen (2004) esittämään turvallisuusindeksiin, joka on koostettu Maailman talousfoorumin globaalin kilpailukykyindeksin turvallisuustilannetta kuvaavien muuttujien pohjalta. Käytetyt mittarit ovat terrorismin uhasta aiheutuvat liiketoimintakustannukset, oikeuslaitoksen riippumattomuus, omistusoikeuden suoja, poliisin toiminnan luotettavuus, rikollisuuden ja väkivallan aiheuttamat liiketoimintakustannukset, järjestäytyneen rikollisuuden aiheuttamat liiketoimintakustannukset sekä korruptiosta aiheutuvat liiketoimintakustannukset.

<sup>15</sup> Maailman talousfoorumin raporteissa listatut muuttujat eivät ole säilyneet joka vuosi samoina, joten indeksiluku on laskettu kunakin vuonna käytössä olleiden arvojen perusteella. Luvut eivät siis ole täysin vertailukelpoisia.

rikollisuuden ja korruption, arvon hetkellisellä heikkenemisellä. Korruption osalta tulos on hieman ristiriitainen, sillä edellä mainitun Transparency Internationalin havainnon mukaan korruptio olisi vähentynyt Kiinassa vuosina 2007–08. Vuonna 2011 tilanne oli parantunut Kiinassa kaikkien osa-alueiden kohdalla verrattuna vuoteen 2004. Kiinan osalta vuoden 2011 vertailussa vähiten kustannuksia aiheutti varautuminen rikollisuuden, järjestäytyneen rikollisuuden ja terrorismin uhkaan. Näiden osalta Kiina sai hienoisesti yli viisi pistettä. Heikoimmat osa-alueet olivat korruptio ja oikeusjärjestelmän itsenäisyys, joissa pistearvo oli neljän tuntumassa.

Venäjän turvallisuustilanne on tämän vertailun mukaan pysynyt melko vakaana vuodesta 2004 ja parantunut etenkin 2000-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Kuten Kiinassa, myös Venäjällä tilanne oli vuonna 2011 parempi kaikilla osa-alueilla vuoteen 2004 verrattuna. Eniten oli kohentunut kilpailukyky rikollisuuden ja väkivallan aiheuttamien kustannusten osalta. Vuoden 2011 vertailussa Venäjä sijoittui parhaiten terrorismin uhan aiheuttamien kustannusten osalta, joissa se sai pisteluvun 5,5. Heikoimmat osa-alueet olivat poliisin luotettavuus (2,7), oikeusjärjestelmän itsenäisyys (2,8) ja korruption aiheuttamat liiketoimintakustannukset (3,2).

### *Talousrikollisuus Kiinassa ja Venäjällä*

Kohdemaan yleisen turvallisuustilanteen lisäksi yritysten toimintaan vaikuttaa erityisesti talousrikollisuus, joka voi kohdistua yritykseen sekä sen sisältä että ulkoa. PriceWaterhouseCoopersin raporttien mukaan yritysten kohtaama talousrikollisuus on Venäjällä huomattavasti yleisempää kuin Kiinassa (Taulukko 2)<sup>16</sup>. Kiinan osalta tutkimustuloksiin voidaan kuitenkin suhtautua varauksella, koska ne perustuvat asiantuntija-arvioihin, kun taas Venäjän osalta vastaajat kommentoivat nimenomaan yritykseensä kohdistunutta talousrikollisuutta. Huomionarvoista on, että tutkimuksessa kartoitetaan ainoastaan paljastuneita talousrikoksia eikä erotella niiden vakavuutta. Samassa vertailussa Suomea koskeneet arviot olivat melko negatiivisia esimerkiksi yrityksen varojen ja resurssien väärinkäytön suhteen, mikä selittynee osittain sillä, että tähän kategoriaan voidaan lukea myös ei-rahalliset, arvoltaan vähäiset väärinkäytökset kuten yrityksen omaisuuden pienimuotoinen käyttö omiin tarkoituksiin<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>Taulukko perustuu PriceWaterhouseCoopersin joka toinen vuosi toteuttamaan maailmanlaajuisen talousrikollisuustutkimuksen, jossa kerätään tietoa liike-elämän kokemasta talousrikollisuudesta. Viimeisin tutkimus, jossa sekä Kiina että Venäjä olivat mukana, on vuodelta 2007.

<sup>17</sup> Ks. myös Helsingin seudun kauppakamari 2010.

Venäjällä puolestaan on varsin yleistä, että jokin ulkopuolinen taho (kuten agentti tai muu välikäsi) on ollut myötävaikuttamassa yrityksen kohtaamiin väärinkäytöksiin<sup>18</sup>.

**Taulukko 2: Yritykseen kohdistuneet talousrikostapaukset kahden edellisvuoden aikana, 2007, % yrityksistä**

Rikos	Kiina*	Venäjä
Varojen ja resurssien väärinkäyttö	25 %	43 %
Kirjanpidon/tilinpäätöksen vääristely	8 %	18 %
Korruptio & lahjonta, esim. kynnysraha tai kiristys	7 %	34 %
Rahanpesu	4 %	5 %
Immateriaalirikokset	14 %	28 %
Yhteensä (mikä tahansa talousrikos)	N/A	59 %

*\*asiantuntija-arvioihin perustuva tieto*

*Lähteet: PriceWaterhouseCoopers 2007a; 2007b*

Erityisenä ongelmana Venäjän kohdalla ovat tämän kyselyn mukaan varojen ja resurssien väärinkäyttö, korruptio ja immateriaalioikeuksiin liittyvät loukkaukset. Uudemman, vuonna 2009 toteutetun kyselyn<sup>19</sup> mukaan tilanne Venäjällä oli entisestään heikentynyt väärinkäytösten suhteen. Väärinkäytösten kasvua selitettiin talouskriisillä, joka on heijastunut työntekijöiden taloudelliseen tilanteeseen ja laskenut kynnystä väärinkäytöksiin. Tekijänoikeuksiin liittyvien loukkausten yleisyydestä Venäjällä antaa kuvan venäläistutkimus<sup>20</sup>, jonka mukaan Venäjällä myytävistä ääni- ja videotallenteista 70–80 %, merkivaatteista 30–40 %, ja lääkkeistä ja kosmetiikasta 10–15 % on väärennöksiä.

Kiinan suhteellisen alhaiset lukemat saattavat johtua siitä, että vielä 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä huijaukset ja muu talousrikollisuus jäivät usein havaitsematta Kiinassa toimivilta ulkomaisilta yrityksiltä. Aiempaan PriceWaterhouseCoopersin kyselyyn<sup>21</sup> vastanneet kokivat yritykseensä vaikuttaneen talousrikollisuuden lisääntyneen Kiinassa toimimisen vuoksi vain 8 % ja näkivät tämän johtuvan lähinnä siitä, etteivät ymmärtäneet paikallisia liiketoimintatapoja ja -etiikkaa. Oheisen taulukon tulokset eivät ole Kiinan osalta aivan vertailukelpoisia, ja esimerkiksi immateriaalirikosten alhainen osuus saattaa selittyä myös sillä, että etenkin pk-yritykset Kiinassa eivät usein tee IPR-loukkauksista rikosilmoitusta tai vie niitä oikeuteen oikeudenkäynnin kalleuden vuoksi.

<sup>18</sup> PriceWaterhouseCoopers 2009.

<sup>19</sup> PriceWaterhouseCoopers 2009.

<sup>20</sup> Barsukova & Kotelnikova 2008.

<sup>21</sup> PriceWaterhouseCoopers 2005, 6.



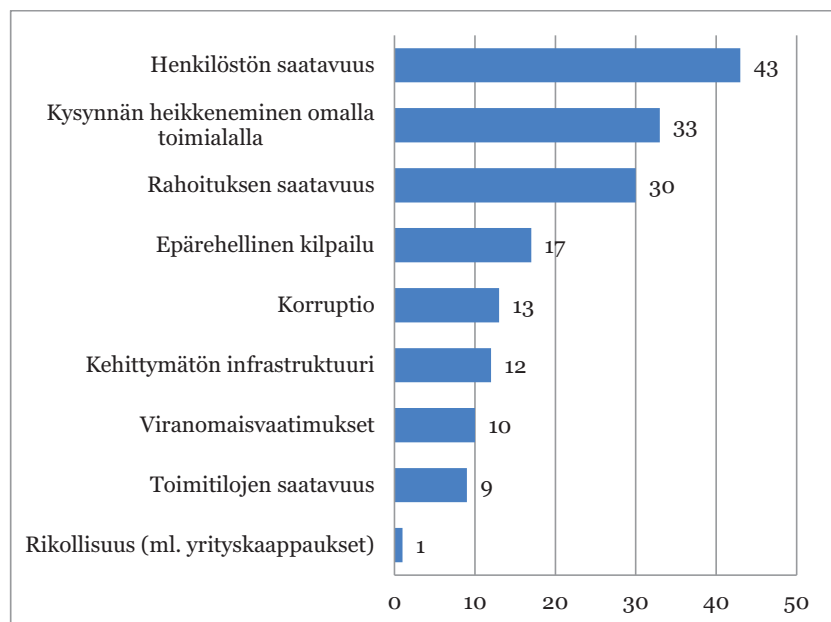
## 2. Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä

Tässä kappaleessa analysoidaan tarkemmin yritysten toimintaympäristöä Venäjällä. Erityisesti keskitytään hankkeen keskeisten teemojen, eli korruption ja yrityskaappausten, tarkasteluun.

### 2.1. Liiketoiminnan sujuvuus ja yritysten kohtaamat ongelmat Venäjällä

Yritystoiminnan virallisen sääntelyn lisäksi liiketoiminnan sujuvuuteen Venäjällä vaikuttavat myös muut tekijät, kuten resurssien saatavuus ja viranomaiskäytännöt sääntelyn toimeenpanossa. Yritysten kokemia haasteita ja yritystoiminnan ongelmia on Venäjän osalta kartoitettu laajasti sekä venäläisten että ulkomaisten yritysten näkökulmasta. Alla oleva kuvio kuvaa venäläisten pk-yritysten nimeämiä ongelmia ja niiden yleisyyttä.

**Kuvio 3: Venäläisten pk-yritysten toiminnan kehittämisen ongelmat, 2010, % vastaajista\***



*\*Kyseisen ongelman maininneiden yritysten osuus kaikista vastaajista. Vastaajat saivat nimetä enintään 3 ongelmaa.*

*Lähde: OPORA 2011*

Venäläisten pk-yritysten suurimmat ongelmat liittyvät markkina-tilanteeseen ja resurssien, kuten henkilöstön ja rahoituksen heikkoon saatavuuteen. Liiketoiminnan ”pelisääntöihin” ja sääntelyyn liittyvät tekijät, kuten epärehellinen kilpailu, korruptio ja viranomaisvaatimukset eivät yksittäisinä ongelmina ole yhtä merkittäviä. Toisaalta ne ovat usein kytköksissä toisiinsa (voitelumaksut ja kynnysrahat epärehellisen kilpailun keinoina, viranomaiskorruptio). Tuloksia voidaan tulkita myös niin, että esimerkiksi korruptio on niin syvälle juurtunut osaksi liiketoiminnan käytäntöjä, että pk-yritykset eivät koe sen esiintymistä ongelmana, vaan ”normaalina” olotilana. Huomionarvoista on, että rikollisuutta (ml. yrityskaappaukset) pitää toiminnan kehittämisen esteenä ainoastaan prosentti vastaajista.

Maailmanpankin ja EBRD:n Itä- ja Keski-Eurooppaan kohdistuvassa seurantakyselyssä Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) kartoitetaan kaiken kokoisten yritysten näkemyksiä liiketoimintaympäristön haasteista (Taulukko 3).

**Taulukko 3: Toimintaympäristön ongelmat Venäjällä vuosina 2005 ja 2008\***

	Sijaluku 2005	Sijaluku 2008
Työvoiman osaaminen	4	1
Korkea veroaste	2	2
Korruptio	3	3
Sähkön saanti	13	4
Maan/tonttien saatavuus	10	5
Rikollisuus, varkaudet ja yleinen epäjärjestys	8	6
Viestintäyhteydet	14	7
Rahoituksen saatavuus	6	8
Kuljetus	12	9
Verotuskäytännöt	1	10
Lisenssi- ja lupakäytännöt	5	11
Oikeuslaitoksen toiminta	7	12
Tulli ja kaupan sääntely	9	13
Työvoiman sääntely	11	14

\*1 = suurin ongelma, 14 = pienin ongelma  
Lähde: World Bank Group 2010

BEEPS-kyselyn mukaan yritysten kohtaamien ongelmien merkitys muuttui jossain määrin vuosien 2005–2008 aikana. Korkea veroaste ja korruptio säilyttivät paikkansa kärkikolmikossa, kun taas verotuskäytäntöjen osalta tilanteen koetaan parantuneen huomattavasti. Veroasteen kohdalla on syytä kuitenkin todeta, että Venäjän yritysverotus on kansainvälisesti vertailtuna melko kevyt. Ykkösongelmaksi sen sijaan nousi työvoiman

osaaminen. Työvoimaan liittyvät ongelmat johtuvat Venäjän negatiivisesta demografiakehityksestä, eli työikäisen väestön pienenemisestä, koulutusjärjestelmän ongelmista ja työperäisen maahanmuuton rajoituksista. Parannusta on tämän kyselyn mukaan havaittavissa verotuskäytäntöjen lisäksi lupakäytännöissä ja tullin toiminnassa, mikä indikoi yritysten kohtaaman byrokratian vähentämiseen tähtäävien uudistusten positiivista vaikutusta. Oikeuslaitoksen toimintaan liittyvät ongelmat olivat myös suhteellisesti vähentyneet. Toisaalta korruptio liittyy keskeisesti Venäjällä myös oikeuslaitoksen toimintaan, minkä lisäksi yritysten kannalta ongelmallista on oikeuden päätösten toimeenpanon tehottomuus.

### *Suomalaisyritysten haasteet Venäjän-kaupassa ja liiketoiminnassa*

Valtaosa edellä mainituista liiketoiminnan sujuvuuteen vaikuttavista menettelyistä koskee Venäjälle etabloituvia yrityksiä. Venäjän toimintaympäristö on haasteellinen myös Venäjän-kauppaa käyville yrityksille. Valtaosa (42 %) suomalaisten yritysten ulkomailla kohtaamista kaupanesteistä kohdataan Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa. Osaksi tämä johtuu siitä, että Venäjä on Suomen merkittävin kauppakumppani ja kaupankäyntitilanteita on eniten, mutta myös kaupanesteitä on Venäjällä selvästi enemmän kuin useimmissa muissa maissa. Suomalaisyritysten mukaan eniten ongelmia aiheuttavat tullausmenettelyt, joihin liittyy epäjohtonmukaisuutta, ennalta arvaamattomuutta, hitautta ja vaihtelevuutta käytännöissä. Teknisistä kaupanesteistä mainitaan korkeat tullitariffit sekä erilaiset asiakirja- ja sertifikaattivaatimukset. Yritysilaston ongelmina puolestaan mainitaan useimmin korruptio ja byrokratia sekä viisumi- ja työlupaongelmat.<sup>22</sup>

Suomalais-venäläisen kauppakamarin kyselyyn<sup>23</sup> haastateltujen yritysten mukaan Venäjän toimintaympäristö on monilta osin parantunut viime vuosina (Kuvio 4). Tullauksen, byrokratian ja lainsäädännön kanssa ongelmia kohdanneiden yritysten osuus pieneni 2000-luvun alkuvuosina tasaisesti. Sama koski vuosina 2002–2007 barometrissä mukana olleita viranomaistoimintaa ja logistiikkaa (ei mukana kuviossa). Nämä julkisen sektorin toimintaan ja liiketoiminnan sääntelyyn liittyvät ongelmat olivat pienimmillään vuonna 2009, kun Venäjällä elettiin talouskriisin pahinta

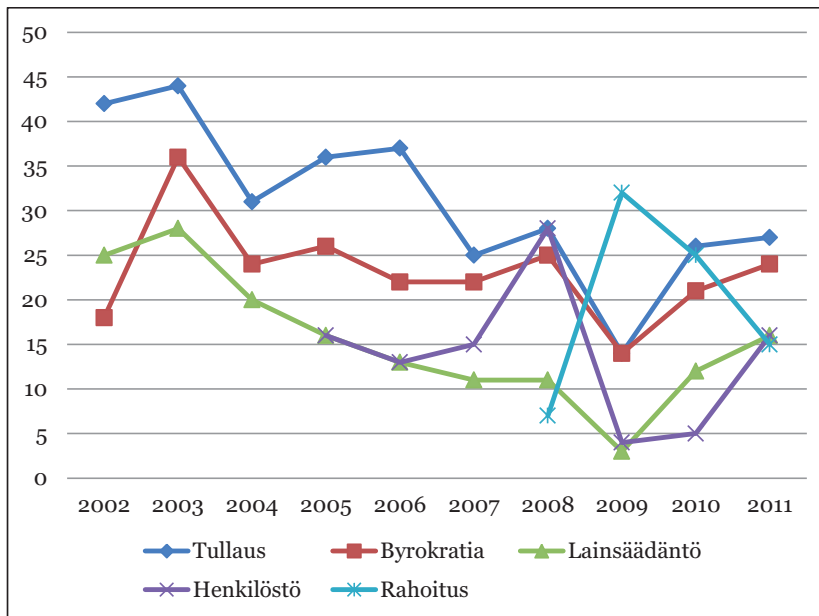
---

<sup>22</sup> Vuola, Kangas, Sormunen & Vilhunen (toim.) 2010.

<sup>23</sup> Suomalais-venäläinen kauppakamari toteuttaa puolivuositain barometriä, jossa tiedustellaan Venäjälle etabloituneiden ja Venäjän kanssa kauppaa käyvien suomalaisyritysten näkemyksiä liiketoiminnan ja kaupan ongelmista. Kuviossa 4 on vedetty yhteen kehitys niiden osa-alueiden osalta, jotka olivat mukana viimeisimmässä, kevään 2011 barometrissä.

vaihetta. Tällöin hetkellisesti ongelmalistan kärkeen pomppasi rahoitus, joka otettiin mukaan barometriin kriisivuonna 2008. Sitten tilanne on sen osalta helpottanut. Talouskriisiä edeltäneen vahvan talouskasvun aikana myös suomalaisyritysten keskeiseksi ongelmaksi nousi henkilöstön saatavuus (mukana barometrissä vuodesta 2005). Ongelma lievitettiin hieman talouskriisin myötä, mutta on alkanut jälleen kärjistyä. Pahimman talousahdingon hellitettyä myös julkisen sektorin ongelmallisuuteen on jälleen havahduttu.

**Kuvio 4: Suomalaisyritysten haasteet Venäjän toiminnoissa ja kaupassa, 2002–2011, % vastaajista**



*Lähde: Suomalais-venäläinen kauppakamari, Venäjän-kaupan barometrit 2002–2011*

Yksi keskeisistä ongelmista Venäjä-toimintoja käynnistävillä suomalaisyrityksillä on tiedon saaminen venäläisyrityksistä ja niiden luotettavuuden arviointi.<sup>24</sup> 1990-luvulla tietoa sai käytännössä vain henkilöverkostojen kautta. Nykyään tietoa voidaan hankkia erilaisten konsulttitoimistojen ja muiden kaupallisten toimijoiden kautta, mutta on olemassa myös julkisia lähteitä, joista saa yritystietoa. Markkinoilla toimii lisäksi lukuisia yritysten ja henkilöiden taustaselvityksiä tarjoavia tahoja, joista usealla on pääsy myös ei-julkiseen tietoon viranomaissuhteiden avulla. Tällaisen tiedon hyödyntäminen muodostaa selvityksen tilaavalle

<sup>24</sup> Ks. esim. Järviuona, Karhunen, Mochnikova & Handelberg 2009; Korhonen, Kosonen, Sivonen & Saukkonen 2008; Logrén & Heliste 2007.

yrittäjälle kuitenkin riskin, koska se saattaa rikkoa Venäjän varsin tiukkaa tietosuojalainsäädäntöä.

Julkisia tietolähteitä ovat yritysten ja muiden juridisten henkilöiden rekisteri *EGRUL*<sup>25</sup>, jossa on tiedot mm. yritysten omistuksesta ja omistuksenvaihdoksista sekä nimenkirjoitusoikeuden haltijoista. Osakeyhtiöitä koskevat erityiset vaatimukset julkistaa tietoa toiminnastaan. Sitä on saatavilla mm. rahoitusmarkkinaviranomaisen sivustolta<sup>26</sup> sekä yksityisiltä tietotoimistoilta<sup>27</sup>, joilla on lisenssi ylläpitää ja julkaista ao. tietoa. Valtiollinen kiinteistö- ja tonttirekisteri *EGRP*<sup>28</sup> puolestaan sisältää tiedot kiinteistöjen voimassaolevista ja lakkautetuista omistusoikeuksista sekä kiinteistöihin liittyvistä kiinnityksistä. Venäjällä on joitain vuosia sitten otettu käyttöön myös yhtenäinen *luottotietorekisteri*, jonka ylläpitämisestä vastaavat rekisteröidyt luottotietoyritykset<sup>29</sup>. Rekisteri on tarkoitettu lähinnä rahoituslaitosten käyttöön, joten tietoja luovutetaan muulle kuin luottotietojen kohteelle ainoastaan tämän kirjallista lupaa vastaan.

## 2.2. Turvallisuushaasteet Venäjän liiketoiminnassa

Yritysten kohtaamat turvallisuushaasteet Venäjällä ovat muuttuneet huomattavasti Neuvostoliiton hajoamista seuranneiden kahden vuosikymmenen aikana. Painopiste on siirtynyt järjestäytyneen rikollisuuden uhkasta ja suojelurahojen kiristämisestä yrityksen sisäisten turvallisuusuuhkien, kuten varojen väärinkäytön, suuntaan. Yksi julkisuudessa paljon esillä ollut turvallisuusuuhka on yritysvaltauksset. Ne muodostavat edelleen uhkan etenkin pk-yrityksille, mutta esimerkiksi Pietarissa tilanne on tämän osalta jonkin verran helpottunut. Rikollisuuden uhkaa yritysten liiketoiminnalle koskevat tutkimukset antavat kuitenkin osittain ristiriitaista tietoa.

---

<sup>25</sup> Edinii gosudarstvennii reestr juriditšeskih lits; <http://egrul.nalog.ru/>

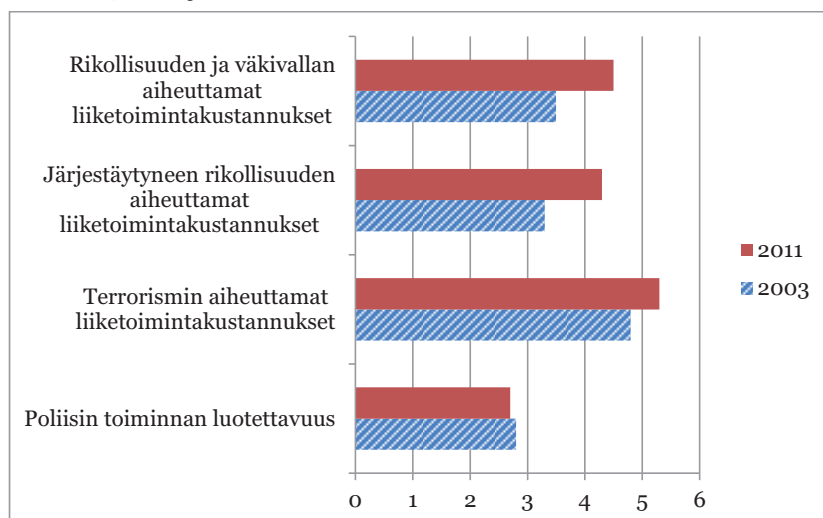
<sup>26</sup> <http://e-disclosure.fcsm.ru/>

<sup>27</sup> AKM [www.disclosure.ru](http://www.disclosure.ru); Azipi [e-disclosure.azipi.ru](http://e-disclosure.azipi.ru); Interfaks [www.e-disclosure.ru](http://www.e-disclosure.ru); Praim-TASS [disclosure.prime-tass.ru](http://disclosure.prime-tass.ru); SKRIN [disclosure.skrin.ru](http://disclosure.skrin.ru)

<sup>28</sup> Edinii gosudarstvennii reestr prav na nedvižimoe imuštšestvo i sdelok s nim, Tietoa rekisteriöityksen tilaamisesta (venäjäksi). [http://www.gosuslugi.ru/ru/usl/index.php?coid\\_4=42&ccoid\\_4=46&poid\\_4=163&rid=228&tid=2](http://www.gosuslugi.ru/ru/usl/index.php?coid_4=42&ccoid_4=46&poid_4=163&rid=228&tid=2)

<sup>29</sup> Lista yrityksistä on saatavilla osoitteessa [http://www.fcsm.ru/ru/contributors/credit\\_bureau/list/](http://www.fcsm.ru/ru/contributors/credit_bureau/list/).

**Kuvio 5: Venäjän kilpailukyky turvallisuuden eri osa-alueiden suhteen\*, 2003 ja 2011**



\*Muuttujan arvo vaihtelee välillä 0–7, jossa 7 edustaa parasta kilpailukykyä.  
Lähde: World Economic Forum, *Global Competitiveness Report 2003; 2011*

Maailman talusfoorumin raportin<sup>30</sup> mukaan sekä järjestäytyneen rikollisuuden että muun rikollisuuden aiheuttamat liiketoimintakustannukset ovat 2000-luvulla olleet Venäjällä laskusuunnassa (Kuvio 5). Globaalin terrorismin uhkan kasvusta huolimatta sen aiheuttamat liiketoimintakustannukset ovat suhteellisen vähäiset. Toisaalta Venäjän turvallisuusympäristön luonnetta kuvastaa se, että poliisin toiminnan luotettavuus on alhaisella tasolla ja jopa heikentynyt verrattuna vuoteen 2003. Tässä tilanteessa yritysten on varauduttava turvallisuushkiin omilla turvallisuusjärjestelyillään. Maailmanpankin ja Kansainvälisen valuuttarahaston BEEPS 2008 -kyselytutkimuksen mukaan yritysten turvallisuuskustannukset lisääntyivät Venäjällä vuosien 2005–2008 välisenä aikana (Taulukko 4). Tämän tutkimuksen mukaan myös rikollisuuden merkitys liiketoiminnan ongelmana kasvoi kyseisenä aikana, mikä on ristiriidassa Maailman talusfoorumin tuloksiin verrattuna.

<sup>30</sup> Maailman talusfoorumin raporttien kilpailukykyindeksi perustuu sekä ”koviin” indikaattoreihin (talouskehitysmuuttujat ym.) että yritysjohdolle suunnatun kyselyn tuloksiin. Kaikki turvallisuusmuuttujat on johdettu kyselyn tuloksista. Kysely toteutetaan kaikissa rankkaukseen osallistuvissa maissa ja ao. maiden yritysjohtajat arvioivat siinä oman maansa tilannetta.

**Taulukko 4: Rikollisuus ongelmana ja sen kustannukset Venäjällä, 2005 ja 2008**

	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Niiden yritysten osuus, joille rikollisuus <b>ei ole</b> ongelma	43 %	22 %
Niiden yritysten osuus, jotka maksavat turvallisuuslaitteista, -henkilöstöstä ja -palveluista	55 %	78 %
Turvallisuuskustannusten osuus vuosimyynnistä (kaikki yritykset)	1,1 %	2,3 %
Turvallisuuskustannusten osuus vuosimyynnistä (ne yritykset, jotka raportoivat maksaneensa turvallisuudesta)	2,1 %	3,0 %
Niiden yritysten osuus, joille rikollisuus aiheutti menetyksiä edellisten 12 kk aikana (ryöstöt, varkaudet, ilkivalta, tuhopoltot)	27 %	36 %
Rikollisuuden aiheuttamien menetysten osuus vuosimyynnistä, kaikki yritykset	0,9 %	0,9 %

*Lähde: World Bank Group 2010*

BEEPS-tutkimuksen mukaan turvallisuuspalveluista maksaa Venäjällä suurempi osa yrityksistä (80 %) kuin Keski- ja Itä-Euroopassa keskimäärin (60 %). Tämän kyselyn mukaan sekä rikollisuus että siihen liittyvät kustannukset lisääntyivät venäläisy yrityksissä tarkasteluajanjaksona. Niiden yritysten osuus, joille rikollisuus ei ole ongelma, pieneni lähes puoleen. Samaan aikaan sekä rikollisuudesta aiheutuvia menetyksiä kokeneiden yritysten osuus että yritysten turvallisuuskustannukset nousivat. Toisaalta turvallisuuskustannusten<sup>31</sup> osuutta yritysten liikevaihdosta voidaan pitää varsin kohtuullisena verrattuna 1990-luvun tilanteeseen, jolloin Venäjällä toimivat yritykset joutuivat maksamaan huomattavasti korkeampia suojelurahoja rikollisjärjestöille. Turvallisuuskustannusten kohoaminen liittyy osaltaan myös siihen, että venäläisy yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota turvallisuus- ja valvontajärjestelyihin. Yritysten omat riskienhallintajärjestelmät ovat kehittyneet viime vuosina niin, että niiden avulla voidaan entistä paremmin torjua sekä ulkopuolisia turvallisuusuuhkia että sisäisiä väärinkäytöksiä.<sup>32</sup>

#### *Järjestäytynyt rikollisuus venäläisessä liiketoiminnassa*

Järjestäytyneen rikollisuuden aiheuttama uhka liiketoiminnalle on pienentynyt Venäjällä 2000-luvulla. 1990-luvun alussa järjestäytyneen rikollisuuden uhka ja siihen liittyä suojelurahojen vaatiminen oli yritysten

<sup>31</sup> Yksinkertaisten turvallisuussopimusten kustannukset vaihtelivat 20–40 % yrityksen tuotoista, kun taas ”kattosopimuksen” kustannukset olivat 50–70 % tuotoista (Konstantinov 2009a).

<sup>32</sup> PriceWaterhouseCoopers 2009.

arkipäivää. Tämä johtui julkisen suojelun (miliisi ym.) ja markkinatalouden instituutioiden (sopimusten toimeenpano) heikkoudesta, jota rikollisorganisaatiot paikkasivat. Rikollisjärjestöjen kanssa tehdyt ”palvelusopimukset” vaihtelivat pelkästä vartiointipalvelusta ns. ”kattosopimukseen” (*krisha*). Venäjän liike-elämän sanastossa kattosopimusten sisältöön viitataan fraasilla ”kysymysten ratkaisu” (*rezhenie voprosov*). Ensimmäiset toimijat tarjosivat lähinnä fyysistä suojelua toisilta ryhmiltä sekä velkojen perintää liikekumppaneilta. Liiketoiminnan kehittyessä ”palvelut” monipuolistuivat. Ryhmät osallistuivat aktiivisesti liikeneuvotteluihin ”asiakkaidensa” epävirallisina takaajina molemmin puolin pöytää. Toimijat olivat joko järjestäytyneitä rikollisryhmiä tai epävirallisesti toimivia miliisin ja turvallisuuspalvelun työntekijöitä.<sup>33</sup>

Vuonna 1992 Venäjällä astui voimaan laki yksityisistä turvapalveluista, minkä myötä yritysten suojelutoiminta laillistui. Rikollisjärjestöjen rinnalle tuli yksityisiä turvayrityksiä, joista useat olivat valtion turvallisuus-koneiston, kuten entisen KGB:n ja miliisin, viranhaltijoiden perustamia. Varsinaisten turvapalveluiden lisäksi ne tarjosivat mm. velanperintää. Toisaalta jotkut rikollisjärjestöt perustivat virallisia turvayrityksiä saadakseen oikeuden aseiden lailliseen hallussapitoon. Vielä 1990-luvun lopulla raja laillisten ja laittomien toimijoiden välillä oli häilyvä.

Rikollisjärjestöjen rooli muuttui Venäjän liike-elämässä ja taloudessa 1990-luvun loppua kohti. Vahvat rikollisjärjestöt, jotka olivat saaneet huomattavan jalansijan liike-elämässä, alkoivat muuntaa toimintaansa laillisen yritystoiminnan muotoon. Samalla markkinatalouden instituutioiden, kuten sopimusten toimeenpanon ja rahoitusjärjestelmän, parantuessa tarve rikollisten tarjoamille ”kattopalveluille” väheni. Myös lainvalvontaviranomaisten ja laillisten yksityisten turvayritysten asema vahvistui, mikä ajoi rikollisia toimijoita pois markkinoilta.<sup>34</sup> Toisaalta vielä 2000-luvulla 75–80 %:lla venäläisyrityksistä arvioidaan olevan jonkinlaisia kytköksiä rikollisiin piireihin.<sup>35</sup>

Tällä hetkellä Venäjän turvallisuusala on varsin pirstaloitunut. Alalla on kuitenkin muutamia suuria toimijoita, joista osa on yksityisiä ja osa toimii miliisin<sup>36</sup> tai FSB:n alaisuudessa itsenäisinä yrityksinä. Valtaosassa yksityisistä turvayrityksistä niiden perustajilla ja/tai johdolla on miliisi- tai FSB-tausta. Rikollistaustaisia turvayrityksiä on venäläisten arvioiden

---

<sup>33</sup> Konstantinov 2009a.

<sup>34</sup> Konstantinov 2010.

<sup>35</sup> Konstantinov 2009a.

<sup>36</sup> Miliisi-nimi muuttui poliisiksi Venäjällä maaliskuussa 2011 voimaan tulleen uuden poliisilain myötä. Poliisivoimien uudistus on osa presidentti Dmitri Medvedevin korruptionvastaista kampanjaa, jonka tavoitteena on tehostaa poliisin korruptionvastaista toimintaa ja lisätä kansan luottamusta poliisiin.



mukaan esimerkiksi Pietarin markkinoilla enää noin 3–5 % kaikista yrityksistä.<sup>37</sup> Venäjän turvallisuusala on vahvasti säännelty ja alalla on rajoitettu ulkomaisomistusta. Kansainvälisistä turvallisuusalan yrityksistä brittiläinen GS4/Securicor toimi jonkin aikaa Venäjällä yhteisyrityksen kautta, mutta sittemmin sen toiminnot ovat siirtyneet kokonaan venäläispartnerin haltuun.

### *Suomalaisyritysten turvallisuustilanne Venäjällä 1990-luvulta nykypäivään*

Suomalaisyritysten turvallisuustilannetta Pietarissa 1990-luvulla käsitelleen tutkimushankkeen tulosten mukaan suojelusopimusten käyttö oli yleistä myös suomalaisyritysten parissa<sup>38</sup>. Yritysten kuvausten mukaan sopimusten sisältö rajoittui kuitenkin käytännössä usein suojeluun toisilta rikollisryhmiltä, joten kyseessä oli pikemminkin pelkkä vartiointi- kuin ”kattosopimus” sanan varsinaisessa merkityksessä. Tutkimuksen mukaan turvallisuussopimusten hinnoittelu oli vielä vuonna 1994 villiä, mistä johtuen korvaukset suojelusta saattoivat olla jopa 60 % Pietarin toimintojen liikevaihdosta. Sittemmin kustannukset ovat muuttuneet kohtuullisemmiksi sekä nominaalisesti että suhteessa yrityksen liikevaihtoon. Suojelurahan kiristämisen merkitys suomalaisyritysten turvallisuussuhkana väheni voimakkaasti 1990-luvun loppua kohti, kun taas sekä yrityksen että sen työntekijöiden omaisuuteen kohdistuvat varkaudet ja näpistyksen säilyivät yleisinä ongelmina. 1990-luvun lopulle tultaessa yleistyivät sen sijaan korruption aiheuttamat ongelmat, kuten viranomaisten lahjusvaateet sekä kilpailijoiden kyseenalaiset toimet.

Suomalaisyritysten turvallisuustilannetta Venäjällä 2000-luvulla selvitettiin myös Finnbarentsin Turvallisesti Venäjälle -hankkeessa<sup>39</sup>, jonka puitteissa vuonna 2004 toteutettuun tutkimukseen haastateltiin 36 suomalaisyritystä. Niistä 20 kertoi, ettei niillä ole omakohtaista kokemusta rikollisuudesta Venäjällä. Ne yritykset, joilla kokemusta oli, olivat useimmin joutuneet murron tai varkauden kohteeksi tai törmänneet laittomien maksujen vaatimiseen. Puolet yrityksistä myös ilmoitti, etteivät ne käytä vartiointia Venäjällä suojatakseen yrityksen henkilöstöä ja aineellista omaisuutta. Niistä yrityksistä, joilla vartiointia oli, se oli

---

<sup>37</sup> Konstantinov 2010.

<sup>38</sup> Aromaa & Lehti 2001.

<sup>39</sup> Hankkeessa laadittiin käsikirja Iivari, Pekka (2007) Yritysturvallisuus ja Venäjä: Turvallisuusnäkökohtien huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä Venäjällä. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 15.

useimmiten järjestetty venäläisen kumppanin tai viranomaisten turvallisuusorganisaatioiden kautta.<sup>40</sup>

Suomalaisyriyten kokemista yrityksen sisäisistä väärinkäytöksistä Venäjällä ei ole juurikaan saatavilla aiempaa tutkimustietoa. Julkisuudessa esillä olleiden ja käsillä olevassa tutkimuksessa esiin nousseiden yksittäistapausten mukaan Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen liiketoiminnan vakavimpia uhkia ovat yrityksen johdon väärinkäytökset, joissa paikallinen johtaja esimerkiksi ”kaappaa” yrityksen liiketoiminnan. Yrityksissä, jossa liiketoiminnan pyörittäminen on pitkälti paikallisissa käsissä, venäläinen johto voi käyttää luottamusta väärin ja perustaa yrityksen sisälle oman rinnakkaisliiketoimintansa. Tätä helpottaa venäläinen toimintaympäristö, joka antaa pääjohtajalle jokseenkin rajattomat valtuudet toimia yrityksen nimissä. Vastapainoksi suomalaisyritykseltä edellytetään hyvää kontrollijärjestelmää, jotta se pysyy kartalla yrityksen nimissä tehdyistä sopimuksista ja yrityksen kuluista suhteessa liiketoiminnan tuottoihin.

## **2.3. Korruptio Venäjällä ja venäläisessä yritystoiminnassa**

Korruptio on yksi keskeisiä ongelmia Venäjän taloudessa ja yhteiskunnassa, puhutaan sitten yritystoimintaan liittyvästä tai arkipäivän korruptiosta. Korruption yleisyyteen Venäjällä on monia syitä, kuten historia, lainsäädännön puutteet ja porsaanreiät, yleinen piittaamattomuus lakien noudattamisesta sekä valtionhallinnon matalat palkat. On myös esitetty tulkinta, että siirtyminen julkishallinnossa neuvostoajan pysyvistä viroista poliittisten voimasuhteiden määrittelemiін määrääkaisiin nimityksiin on lisännyt korruption mittakaavaa. Viranhaltijat, jotka tietävät asemansa voivan muuttua nopeastikin, ottavat sen tuomista mahdollisuuksista kaiken irti, kun vielä voivat.<sup>41</sup>

Venäjän ”korruptiomarkkinoiden” kooksi on arvioitu noin puolet maan bruttokansantuotteesta<sup>42</sup>. Suurin osa korruptiosta (90 %) on yritysten harjoittamaa<sup>43</sup>. Se sisältää sekä yritysten viranomaisille suorittamat laittomat maksut esimerkiksi lupaprosessien nopeuttamiseksi että voitelurahat kauppojen saamiseksi. Laittomien maksujen osuus yrityksen liikevaihdosta on eri selvitysten mukaan noin 5 %<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> Koivumaa & Koivumaa 2005.

<sup>41</sup> Konstantinov 2009a.

<sup>42</sup> Assotsiatsija Advokatov Rossii za Prava Tšeloveka 2010.

<sup>43</sup> INDEM Foundation 2005.

<sup>44</sup> World Bank Group 2010; OPORA 2011.

Venäjän talousministeriön vuonna 2010 tilaaman arkipäivän korruptiota koskeneen laajan kyselytutkimuksen<sup>45</sup> mukaan korruption taso vaihtelee Venäjällä alueittain. Eniten korruptiota esiintyy eteläisessä federaatiopiirissä, kun taas Suomen lähialueella sijaitsevassa luoteisessa federaatiopiirissä korruptio on suhteellisen matalalla tasolla. Luoteis-Venäjän alueista usea sijoittuu alhaisimman korruption luokkaan, joskin Pietari ja Kaliningradin alue ovat luokiteltuja erittäin korruptoituneiksi. Moskovaa ympäröivä keskinen federaatiopiiri puolestaan asettuu vertailun keskivaiheille. Moskovan korruptiotilanteen arvioidaan olevan jonkin verran Pietaria parempi. 2000-luvulla paljon suomalaisinvestointeja vetäneet Kalugan ja Moskovan alueet sijoittuvat myös melko heikosti korruption osalta. Jekaterinburgia ympäröivällä Sverdlovskin alueella korruption määrä on vertailun keskitasoa.

Vuoden 2008 BEEPS-kyselyssä<sup>46</sup> puolet vastaajayrityksistä nimesi korruption merkittäväksi liiketoiminnan esteeksi Venäjällä. 40 % yrityksistä piti oletusarvona, että niiden pitää maksaa epävirallisesti viranomaisille ”asioiden hoitumisesta”. Niiden yritysten osuus, joille korruptio ei ollut ongelma, oli laskenut vuoden 2005 kyselyn 36 prosentista 19 prosenttiin. Kiinnostavaa on, että samaan aikaan niiden yritysten osuus, jotka kertoivat itse turvautuneensa laittomiin maksuihin, laski 62 prosentista 34 prosenttiin. Tämä saattaa heijastaa korruptionvastaisen taistelun saamaa näkyvyyttä Venäjällä, mikä on tehnyt yritysten vastauksista varovaisempia.

Myös Maailman talousfoorumin kilpailukykyraportin<sup>47</sup> mukaan korruptio oli vuonna 2009 ylivoimaisesti suurin yritysten kohtaama ongelma Venäjällä ja se oli lisääntynyt viimeisen viiden vuoden aikana. Samoin venäläisen INDEM-tutkimuslaitoksen vuosina 2001 ja 2005 toteuttaman kyselytutkimuksen<sup>48</sup> mukaan venäläisyriyten arviot korruptiotilanteesta olivat muuttuneet huonompaan suuntaan.

### *Korruptionvastainen taistelu Venäjällä*

Korruptio on toistuvasti tunnustettu Venäjällä merkittäväksi maan kehitystä estäväksi tekijäksi. Korruptio mainittiin kansallisen turvallisuuden uhaksi yhdessä järjestäytyneen rikollisuuden kanssa ensi kertaa presidentti Jeltsinin asettamassa Venäjän kansallisen turvallisuuden strategiassa vuonna 1997. Vuonna 2001 presidentti Putin nosti

---

<sup>45</sup> Ministerstvo ekonomitšeskogo razvitija Rossijskoi Federatsii & Obštšerossijski obštšestvennii fond “Obštšestvennoe mnenie” 2011.

<sup>46</sup> World Bank Group 2010.

<sup>47</sup> World Economic Forum 2010.

<sup>48</sup> INDEM Foundation 2005.

korruptionvastaisen taistelun hallitusohjelman keskiöön painottaen hallintouudistusta, jolla parannetaan viranomaisten tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, oikeuslaitoksen toimintaa, yritysten suojaa viranomaisten mielivaltaa vastaan sekä madalletaan hallinnollisia esteitä. Korruptionvastaisia työryhmiä on 2000-luvulla perustettu sekä eri federaatiohallinnon elimiin että aluetasolle. Viime vuosina on myös hyväksytty lukuisia lakeja ja asetuksia, joissa on korruptionvastaisia elementtejä. Korruptionvastaisia ohjelmia on niin ikään eri valtionhallinnon elimillä, mukaan lukien sisäministeriö, pääsyyttäjänvirasto ja tullihallinto.<sup>49</sup>

Korruptionvastaisen taistelun näkyvyys on lisääntynyt presidentti Medvedevin hallintokaudella. Toukokuussa 2008 perustettiin suoraan presidentin alaisuudessa toimiva kansallinen korruptionvastainen neuvosto<sup>50</sup>, jonka tehtävänä on laatia valtion politiikan suuntaviivat korruption alalla ja koordinoida sen toimeenpanoa eri hallintotasoilla. Neuvostossa on jäseniä eri valtionhallinnon ja oikeuslaitoksen elimistä. Heinäkuussa 2008 hyväksyttiin kansallinen korruptionvastainen toimenpidesuunnitelma.

Venäjä on parina viime vuonna tiivistänyt myös kansainvälistä yhteistyötä korruptionvastaisessa taistelussa. Venäjä ratifioi vuonna 2006 sekä YK:n korruptionvastaisen konvention että Euroopan neuvoston rikoslainsäädännön korruptionvastaisen konvention. Venäjstä tuli Euroopan neuvoston korruptiovastaisten maiden ryhmän (GRECO) jäsen helmikuussa 2007. Venäjä on myös ilmaissut halunsa sitoutua OECD:n kansainvälisten yritysten lahjonnan ulkomailta kriminalisoivaan konventioon.<sup>51</sup>

Osana presidentti Medvedevin lanseeraamaa korruption vastaista taistelua Venäjällä on alettu julkaista tietoja korruptiorikoksista. Venäjän sisäministeriön mukaan<sup>52</sup> tammi-syyskuussa 2010 viranomaiset paljastivat 35.000 korruptiorikosta, joista 255 oli merkittävän tai erittäin merkittävän lahjuksen vastaanottamista korkea-arvoisen viranhaltijan toimesta. Yritysten maksamissa lahjuksissa keskiarvo oli 90.000 ruplaa (reilut 2000 euroa), ja merkittävä osa näistä liittyi erilaisiin viranomais-tarkastuksiin. Venäläisessä mediassa on puolestaan kritisoitu, että

---

<sup>49</sup> GRECO 2008.

<sup>50</sup> [www.korupcii.net](http://www.korupcii.net) on Kansallisen (eli presidentin) korruptionvastaisen neuvoston kotisivu. Se listaa lukuisia alue- ja alueiden välisellä tasolla sekä eri valtionhallinnon elimissä toimivia korruptionvastaisia komiteoita ja työryhmiä.

<sup>51</sup> GRECO 2008.

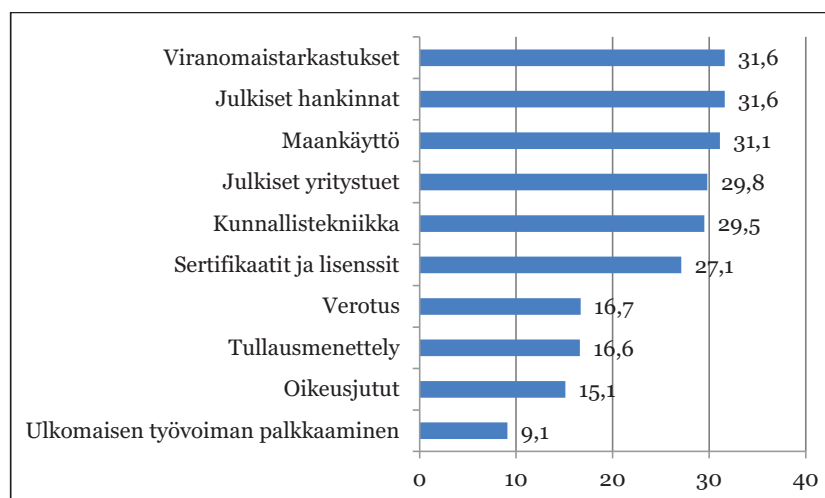
<sup>52</sup> Venäjän sisäministeriön lehdistötiedote 27.10.2010, *Otkrylos Vserossijskoe seminar-soveštšanie rukovoditelei podrazdelenii po borbe s korruptsiei*, on julkaistu esim. Permskii Most –lehdessä <http://perm-most.ru/finance/finlenta/2267>.

korruption vastainen taistelu on näkynyt lähinnä paljastuneiden korruptiotapausten lisääntyneellä julkisuudella, kun taas itse tuomioiden määrä ei ole lisääntynyt<sup>53</sup>. Esiin on nostettu myös se, että paljastuneet korruptiotapaukset eivät joko johda lainkaan oikeustoimiin tai niistä langetetut rangaistukset ovat varsin lieviä (yleisimmin sakkorangaistus). Myöskään edellä esitettyjen kyselytulosten valossa korruptionvastainen taistelu ei näytä vielä tuottavan hedelmää.

### *Korruptio liike-elämän eri tilanteissa*

Yritysten Venäjällä kohtaama korruptio liittyy yleisimmin kanssakäymiseen viranomaisten kanssa. Venäläisten pienyritysten näkemyksiä korruptiosta tarkastelleen tutkimuksen tulokset kuvaavat hyvin valtion ja viranomaisten voimakasta läsnäoloa yritystoiminnassa Venäjällä (Kuvio 6).

**Kuvio 6: Korruption yleisyys, % vastaajista\***



\*Vaihtoehdon ”tavallinen ilmiö” valinneiden vastaajien osuus kaikista vastaajista.  
Lähde: OPORA 2011

Viranomaistarkastusten tarkoituksena on valvoa, että yritykset noudattavat lainsäädäntöä. Tilanne, jossa lainsäädännön tulkinnanvaraisuuteen yhdistyvät viranomaisten laajat valtuudet sulkea yrityksen liiketoiminta väärinkäytösepäilyn takia, luo otollisen maaperän korruptiolle. Toisaalta valtio kontrolloi yritysten pääsyä markkinoille erilaisten lupien kautta sekä infrastruktuurin ja resurssien tarjoajana. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa yritykset voivat nopeuttaa markkinoillepääsyään laittomilla maksuilla.

<sup>53</sup> Ks. esim. Kornya & Kostenko 2010.

Tosin laittomat maksutkaan eivät aina takaa yrityksen kannalta myönteistä lopputulosta.

Venäläisyrittäjille vuonna 2009 tehdyssä julkisia hankintoja koskevassa kyselyssä 40 % vastaajista ilmoitti korruptiota tai ”voitelun” tarvetta esiintyvän oman toimialansa julkisissa hankinnoissa. Näistä hieman yli puolet (22,5 %) edusti näkemystä, jonka mukaan korruptiota esiintyy toisinaan. Käytännössä aina -vaihtoehdon valitsi noin 6 % ja usein -vaihtoehdon 11 % vastaajista. Kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että korruptiota ei esiinny koskaan, ja neljännes ei osannut sanoa.<sup>54</sup> Vuoden 2008 BEEPS-kyselyn<sup>55</sup> mukaan laittomien maksujen osuus saatujen valtiontilausten arvosta vuonna 2008 oli noin 4 %.

### *Suomalaisyritysten kokemukset ja näkemykset korruptiosta Venäjällä*

Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos toteutti vuosina 2008–2009 tutkimuksen korruptiosta Suomen ja Venäjän rajalla. Tutkimukseen haastateltiin molempien maiden viranomaisia ja yritysten edustajia. Haastatellut suomalaisyritykset kertoivat lähes poikkeuksetta kohdanneensa korruptiota Venäjällä. Yleensä kyse oli tilanteista, missä yritys oli joutunut pienimuotoisen korruption vaatimuksen kohteeksi. Yrityksiltä esimerkiksi vaadittiin laittomia tai epäselviä maksuja luvista, lisensseistä ja palveluista, tai laittomia tai epäselviä sakkoja epäilyistä väärinkäytöksistä. Pienuudestaan huolimatta summat muodostavat pitkällä aikavälillä huomattavan kustannuserän.<sup>56</sup>

CEMATin toteuttamassa suomalaisyritysten näkemyksiä Venäjän korruptiosta koskevassa tutkimuksessa analysoitiin 68 vuosina 2002–2008 tehtyä suomalaisyritysten haastattelua. Kaikki haastateltavat tunnistivat korruption olemassaolon, ja hieman alle puolet haastatelluista kertoi joutuneensa itse lahjusvaatimusten kohteeksi tai muihin korruption tilanteisiin.<sup>57</sup>

Sekä Aromaa ym.<sup>58</sup> että Karhusen ja Kososen<sup>59</sup> tutkimuksissa analysoidaan myös korruption rajoja suhteessa suhdetoimintaan. Suomalaisyritysten mukaan raja hyväksyttävän ja laittoman viranomaisiin vaikuttamisen välillä eroaa Venäjällä huomattavasti suomalaisesta. Lahjojen antaminen viranomaisille on yleisempää ja lahjojen arvo suurempi, minkä lisäksi viranomaiset odottavat saavansa lahjoja. Toisaalta

---

<sup>54</sup> National Research University – Higher School of Economics 2010.

<sup>55</sup> World Bank Group 2010.

<sup>56</sup> Aromaa, Viuhko, Lehti, Taybakov, Klemetshov, Demin & Tumanov 2009.

<sup>57</sup> Karhunen & Kosonen 2011.

<sup>58</sup> Aromaa, Viuhko, Lehti, Taybakov, Klemetshov, Demin & Tumanov 2009.

<sup>59</sup> Karhunen & Kosonen 2011.

Karhunen ja Kosonen<sup>60</sup> tutkimus kuvaa suhdetoiminnan ja korruption välistä suhdetta. Lahjojen antaminen ja suhteiden ylläpito nähdään myös keinona välttää korruptiotilanteita. Esimerkiksi hyvät suhteet korkeaarvoiseen virkamieheen voivat jouduttaa lupa- ym. prosesseja ilman että yritys joutuisi maksamaan ”pikatoimituslisä” alemman portaan virkamiehille.

## 2.4. Yritysvaltaukset Venäjällä

Yritysvaltaukset ja yrityskaappaukset<sup>61</sup> ovat Venäjällä ilmiö, joka liittyy yhtäältä omistusoikeuksien heikkoon suojaan ja lainsäädännön tulkinnanvaraisuuteen, toisaalta viranomaiskorruptioon. Lailliset yritysvaltaukset, joiden toteutustavat ovat suomalaisnäkökulmasta usein varsin aggressiivisia, ovat Venäjällä vakiintuneet osaksi yritystoimintaa. Niiden tavoitteena on heikentää kohteena olevan yrityksen taloudellista tilaa, mikä tekee siitä helpon ostokohteen. Valtaajayritys voi esimerkiksi tarjota kohdeyrityksen asiakkaille vastaavaa tuotetta polkuhintaan<sup>62</sup>.

Laillisuuden rajamailla toimivien valtaajien motiivina on puolestaan päästä käsiksi yrityksen omaisuuteen sisältä päin. Käytännössä tämä tapahtuu hankkimalla ensin osakkuus yritykseen ja sitä kautta junailemalla yhtiökokouksen kautta ”oma mies” kohdeyrityksen johtoon. Korruptoituneita viranomaisia käytetään usein apuna estämään muiden osakkeenomistajien pääsy yhtiökokoukseen esimerkiksi tekaistujen rikossyytteiden varjolla. Valtaajille myötämielisen johdon avulla päästään valtaajien varsinaiseen päämäärään, joka yleensä on yrityksen kiinteistöjen ja muun omaisuuden myynti tai siirto valtaajien muille yrityksille. Selkeästi rikollisissa kaappauksissa käytetään korruptoituneiden viranomaisten lisäksi yritystä koskevia väärennettyjä asiakirjoja. Sekä yrityksen itsensä että yrityksen omistaman kiinteistön omistusoikeuden siirto voidaan rekisteröidä väärennetyillä papereilla. Kun muutos on kirjattu, siitä tulee ikään kuin virallinen. Ennen kuin omistusoikeuden siirto on oikeudessa tuomittu laittomaksi, kaappaajat ovat ehtineet myydä yrityksen omaisuuden ja raunioittaa sen liiketoiminnan.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Karhunen & Kosonen 2011.

<sup>61</sup> Tässä yhteydessä yrityskaappausta käytetään vastineena venäläiselle termille *reiderstvo*, joka viittaa rikolliseen yritysvaltaukseen.

<sup>62</sup> *Reiderstvo* ot A do JA.

<sup>63</sup> *Reiderstvo* ot A do JA.

Yrityskaappaukset, joissa yritys otetaan väkivalloin haltuun viranomaisten myötävaikutuksella, olivat 1990-luvulla yleisiä yksityistetyn valtionomistuksen uusjaossa oligarkkien välillä. 2000-luvulla yrityskaappauksia alkoivat toteuttaa myös rikollistaustaiset yritysryhmittymät, jotka löysivät niistä uuden ”liiketoimintamahdollisuuden”. Rikollisryhmittymien myötä termi *reiderstvo* vakiintui käytäntöön. Yrityskaappaukset keskittyivät ensi vaiheessa etenkin suurimpiin metropoleihin Moskovaan ja Pietariin.

Pietarissa käynnistyi yrityskaappausten aalto vuoden 2004 lopulla. Kaappausten ollessa yleisimmillään Pietarissa toimi rikostutkinta- viranomaisten tietojen mukaan viisi suurta kaappaajaryhmittymää. Viranomaiset havahtuivat ilmiöön vuoden 2005 lopulla, ja kaappausten kasvukäyrä kääntyi laskuun. Miliisin tietojen mukaan ilmoitettujen kaappausten määrä oli 50 vuonna 2006 ja vuonna 2008 enää kahdeksan. Tänä aikana pidätettiin huomattava määrä eri rikollisryhmittymien johtajista. Samansuuntainen kehitys tapahtui myös Moskovassa. Kyynisimpien tulkintojen mukaan kaappaustapausten väheneminen ei tosin johtuisi niinkään viranomaisten toimien tehostumisesta, vaan siitä, että kaikki houkuttelevat yritykset olivat jo päätyneet kaappareiden käsiin. Venäläislähteiden mukaan ”klassisten” väkivaltaisten yritys- kaappausten aallon voidaan sanoa olevan ohi, vaikkakin tilalle on tullut muita menetelmiä vallata yrityksen omistus hyödyntämällä lain porsaanreikiä ja virkamiesten korruptoituneisuutta.<sup>64</sup> Toisaalta viranomaiskontrollin kiristyminen Moskovassa ja Pietarissa on siirtänyt ongelman Venäjän alueille, joiden lainsäädäntö ja oikeuslaitos on heikommin varautunut käsittelemään yrityskaappauksia.

Yritysvaltaukset voidaan luokitella eri tyyppeihin sen mukaan, mikä valtaajalla on tavoitteena. Erityisesti 2000-luvun alun rikollisissa kaappauksissa pääasiallinen tavoite oli päästä käsiksi kohteen tuottoihin tai sen jälleenmyynti korkeampaan hintaan. Nykyään valtaukset ovat myös sijoitusyhtiöiden ja erilaisten valtauksiin erikoistuneiden välittäjäyritysten keino harjoittaa liiketoimintaa. Yritysvaltaukset, joista osa voidaan toteuttaa laillisin tai puolilaillisin keinoin, voidaan erotella horisontaalisiin ja vertikaalisiin valtauksiin. Horisontaalisissa valtauksissa pyritään joko oman markkinaosuuden kasvattamiseen tai kilpailijan likvidointiin, kun taas vertikaaliset kaappaukset tähtäävät arvoketjun kontrollointiin. Näissä tapauksissa valtaaja voi olla myös kilpailija tai arvoketjun toimija itse.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Konstantinov 2010.

<sup>65</sup> Reiderstvo ot A do JA.



### *Valtauksen kohteeksi joutumisen riskitekijät*

Periaatteessa kaikki yritykset voivat joutua valtauksen kohteeksi, mutta riskiä lisäävät tietyt tekijät. Nämä liittyvät yrityksen omistusrakenteeseen, taloudelliseen asemaan ja kilpailutilanteeseen. Omistusrakenteeseen liittyvä riskitekijä on pirstaloitunut omistusrakenne, jossa yrityksellä on lukuisia määriä pieniä henkilöomistajia. Tällöin riittää, että valtaaja saa haltuunsa osakkeita ja pääsee näin ajamaan etujaan yhtiökokoukseen tekemättä rikosta. Yrityskaappauksen riskiä lisäävät myös omistajien väliset konfliktit, jossa ”loukattu” osapuoli voi värvätä valtaajat ja hakea sitä kautta hyvitystä. Ne valtaajat, joiden motiivina on yrityksen tai sen omaisuuden jälleenmyynti, ovat luonnollisesti kiinnostuneita yrityksistä, joiden omaisuudella (kiinteistöt, koneet, laitteet) on huomattava jälleenmyyntiarvo. Horisontaalisissa valtauksissa riskiä lisää kireä kilpailutilanne, jossa oman markkinaosuuden kasvattaminen voi olla vaikeampaa kuin kilpailijan valtaaminen ja eliminoiminen.<sup>66</sup>

Yritysvaltauksen onnistumisen kannalta kriittinen tekijä on yrityksen osakasrekisteri tai yhtiöjärjestys. Laillisten ja laittomien yritysvaltausten yleisyys selittää osaltaan venäläisyriitysten haluttomuutta paljastaa omistusrakennettaan. Yhtiöjärjestyksen tai osakasrekisterin joutuminen väärin käsiin antaa valtaajalle pääsyn yrityksen omistukseen. Laillisesti toimiva valtaaja pääsee aloittamaan kaupankäynnin osakkaiden tai osuudenomistajien kanssa ja rikollisesti toimiva valtaaja voi väärentää kyseisen asiakirjan ja rekisteröidä muutokset.

---

<sup>66</sup> Reiderstvo ot A do JA.

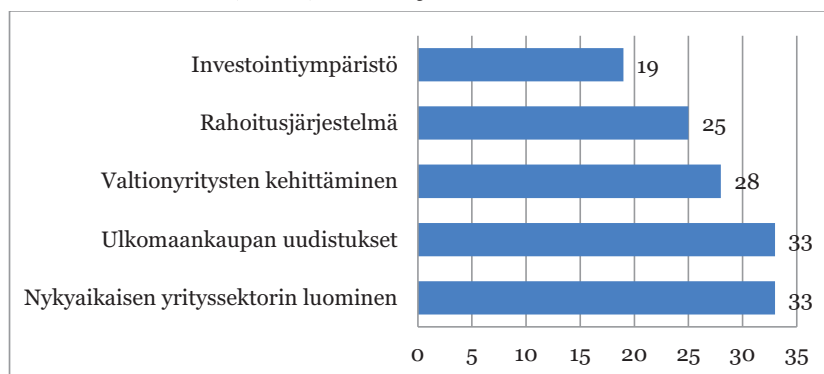
### 3. Liiketoiminnan turvallisuus Kiinassa

Tässä kappaleessa analysoidaan lähemmin liiketoiminnan turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä Kiinan osalta. Erityisesti keskitytään hankkeen kannalta keskeisten teemojen, eli kopioinnin sekä muiden immateriaalioikeusloukkauksien tarkasteluun.

#### 3.1. Liiketoiminnan sujuvuus ja yritysten kohtaamat ongelmat Kiinassa

Kiinan talousuudistuksista huolimatta yritykset ovat pitäneet uudistusten toimeenpanoa ja toimintaympäristön kehittymistä melko hitaana. Kiinan WTO-jäsenyyden jälkeen tehty kysely kiinalaisten yritysjohtajien keskuudessa osoitti, että nämä olivat valtaosin tyytymättömiä uudistuksiin. Investointiympäristön kehittämiseen oli tyytyväisiä vain vajaat 20 % ja rahoitusjärjestelmän uudistuksiin noin 25 % vastanneista (Kuvio 7).<sup>67</sup> Valtionyrittysten kehittämiseen oli tyytyväisiä selvästi alle kolmannes, ja ulkomaankauppaa ja yrityssektoria koskeviin uudistuksiin noin kolmannes yritysjohtajista.

**Kuvio 7: Kiinalaisten yritysjohtajien näkemys Kiinan talousuudistuksista, 2002, % vastaajista\***



\*Osuus vastaajista, jotka olivat tyytyväisiä uudistuksiin, N=3539

Lähde: Pei 2006

<sup>67</sup> Kyselyn toteutti Kiinan kansantasavallan neuvoston tutkimuskeskus (国务院发展研究中心, Development Research Center of the State Council).

Kiinan WTO-jäsenyyden myötä tekemät talousuudistukset näkyivät kuitenkin liiketoiminnan sujuvuuden parantumisena 2000-luvun alkuvuosina. Maailmanpankin Doing Business -katsausten mukaan esimerkiksi tuontiin liittyvä dokumentaatio vähentyi Kiinassa merkittävästi. Myös yrityksen perustaminen nopeutui jonkin verran, ja vuosittain maksettavien erilaisten verojen lukumäärä vähentyi selvästi.<sup>68</sup>

Viimeisten neljän vuoden aikana liiketoiminnan sujuvuus Kiinassa on Maailmanpankin mukaan pysynyt kutakuinkin ennallaan, mutta Kiinan sijoitus eri osa-alueilla on muuttunut selvästi. Oheisessa taulukossa vertaillaan Kiinan tuoreimpia tietoja (2012) muutaman vuoden takaiseen globaalia talouskriisiä edeltäneeseen aikaan (2008). Tänä aikana Kiinan virallinen sääntely-ympäristö on selvästi vaikeutunut mm. yrityksen perustamisen ja lakkauttamisen, investointisuojaan sekä ulkomaankaupan osalta. Sen sijaan Kiinan sijoitus on parantunut verotuksen, luoton saamisen ja sopimusten täytäntöönpanon suhteen. Tulokset viittaavat lisääntyneeseen byrokratiaan, joka kohdistuu ulkomaisten yritysten investointeihin, vientiin ja tuontiin Kiinassa, ja saattavat indikoida politiikan kiristymistä suhteessa ulkomaisiin investointeihin.

**Taulukko 5: Liiketoiminnan sujuvuus Kiinassa vuosina 2008 ja 2012, sijaluku, vertailussa 178 (2008) ja 183 (2012) maata**

<b>Liiketoiminnan osa-alue</b>	<b>2008</b>	<b>2012</b>
Yritystoiminnan käynnistäminen	135	151
Kiinteistön omistuksen rekisteröinti	29	40
Luotonsaanti	84	67
Investoijasuoja	83	97
Verotus	168	122
Ulkomaankauppa	42	60
Sopimusten toimeenpano oikeusteitse	20	16
Yrityksen lakkauttaminen	57	75
<b>Kaikki osa-alueet yhteensä</b>	<b>83</b>	<b>91</b>

*Lähde: Doing Business 2008; 2012*

EU:n kauppakamari Kiinassa EUCCC<sup>69</sup> kerää vuosittain tietoja 1600 eurooppalaiselta jäsenyritykseltään Kiinan markkinoiden toimivuudesta ja haasteista. Raportit keskittyvät Kiinan tärkeimpiin alueisiin (Helmijoen suisto, Chengdu, Nanjing, Peking, Shanghai, Shenyang ja Tianjin). Uusimman, keväällä 2011 tehdyn kyselyn mukaan 43 % yrityksistä koki, että Kiinan politiikka on muuttunut syrjivämmäksi ulkomaisia yrityksiä kohtaan, ja 46 %:n mielestä suuntaus tulee jatkumaan seuraavien kahden

<sup>68</sup> Doing Business 2004-2012.

<sup>69</sup> European Union Chamber of Commerce in China.

vuoden ajan. Yritysten kokemukset protektionismista olivat lisääntyneet edelliseen vuoteen verrattuna ja koskivat erityisesti omistusrajoituksia, lisensointia, kansalliseen turvallisuuteen liittyvää infrastruktuuria, tukiaisia ja standardeja.<sup>70</sup> Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että Kiinan sääntely-ympäristö on tiukentunut ulkomaisia yrityksiä kohtaan yhtäältä vuoden 2008 talouskriisin vuoksi ja toisaalta Kiinan harjoittaman kotimaisia yrityksiä kannustavan politiikan myötä.

Jo useamman vuoden ajan eurooppalaiset yritykset ovat pitäneet Kiinan toimintaympäristön pahimpina ongelmina markkinoillepääsyn hankaloitumista, oikeudellisen ja poliittisen avoimuuden puutetta, immateriaalioikeuksien loukkauksia, protektionismia sekä kotimaisten yritysten suosimista. Lakeja määrätään ja toimeenpannaan takautuvasti ja yritysten markkinoillepääsyä rajoitetaan sertifikaatti- ja lisensointimääräyksillä, kiinalaisia suosivalla immateriaalioikeuksien politiikalla sekä julkisten hankintojen politiikalla, joka syrjii ulkomaisia yrityksiä. Eurooppalaisyritysten mielestä lakien vaihteleva ja mielivaltainen toimeenpano oli vakavin Kiinan sääntelyä koskeva haaste vuosien 2008–2010 aikana.<sup>71</sup>

Sen sijaan yhdysvaltalaisen yritysten suurimpia hankaluuksia Kiinassa ovat vuoden 2011 selvityksen mukaan byrokratia ja johtajatasen työntekijöiden puute<sup>72</sup>. Vasta näiden jälkeen tulevat lainsäädännön epäselvyys ja epäjohtonmukainen toimeenpano, IPR-ongelmat ja korruptio (Taulukko 6). Yhdysvaltain Kiinan-kauppakamarin kyselyyn vastasi 434 yritystä, jotka toimivat eri puolilla Kiinaa. Edellisen vuoden tuloksiin verrattuna selvästi entistä hankalammaksi koettiin byrokratia ja epäselvä lainsäädäntö, mikä näyttäisi kielivän Kiinan sääntely-ympäristön tiukentumisesta myös amerikkalaisyritysten kokemusten mukaan, ja näin niiden näkemykset ovat hyvin samansuuntaisia eurooppalaisten yritysten kanssa. Toisaalta amerikkalaisyritysten tuloksellisuus oli palannut talouskriisiä edeltäneelle tasolle ja monet suunnittelivat toimintojensa laajentamista Kiinassa.

---

<sup>70</sup> EUCCC 2011.

<sup>71</sup> EUCCC 2009; 2010.

<sup>72</sup> AmCham 2011.

**Taulukko 6: Amerikkalaisyritysten liiketoimintahaasteet Kiinassa, % vastaajista\***

	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Byrokratia	23 %	31 %
Johtotason henkilöstön saatavuus	28 %	30 %
Epäselvä lainsäädäntö	23 %	29 %
Lakien epäjohdonmukainen toimeenpano	31 %	28 %
Immateriaalioikeuksien loukkaukset	19 %	24 %
Korruptio	20 %	22 %
Pakollisten lisenssien saaminen	24 %	21 %
Työntekijätason henkilöstön saatavuus	14 %	20 %
Kansallisen tason protektionismi	23 %	20 %
Paikallisen tason protektionismi	17 %	18 %
Sopimusten täytäntöönpanon vaikeus	14 %	18 %

\* Osuus vastaajista, joiden mielestä ao. haaste kuului viiden tärkeimmän ongelman joukkoon,  $N=434$

Lähde: AmCham 2011, 14

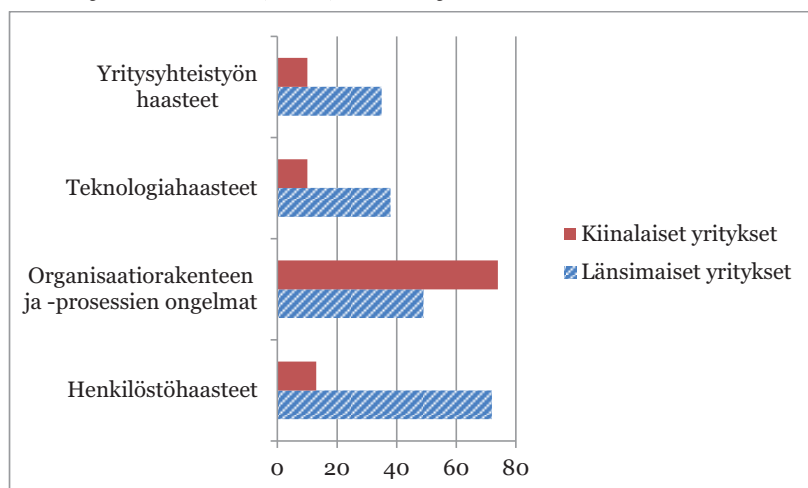
Mielenkiintoinen havainto on, että monet kiinalaisyrietykset eivät puolestaan pidä esimerkiksi henkilöstön saatavuutta merkittävänä haasteena, vaan niiden suurin ongelma on oman organisaatiokulttuurin epäsopevuus nykyiseen markkinatilanteeseen nähden.<sup>73</sup> AmChamin ja Booz&co:n yrityskyselyn mukaan Kiinan kulutustavaramarkkinoilla toimivien ulkomaisten ja kiinalaisten yritysten kokemat liiketoimintahaasteet erosivatkin toisistaan selvästi (Kuvio 8). Yrityksiltä kysyttiin näkemyksiä kriittisimmistä esteistä, joita niiden tulee ylittää vastatakseen Kiinan nopeasti muuttuvien kuluttajamarkkinoiden trendeihin<sup>74</sup>. Länsimaiset yritykset pitivät suurimpana ongelmana osaavan henkilöstön saatavuutta (72 % vastaajista), kun kiinalaisten ylivoimaisesti suurin haaste liittyi niiden organisaatiorakenteeseen, -prosesseihin ja -välineisiin (74 %). Vain hyvin pieni osa kiinalaisyrityksistä piti teknologiaa, partneriyhteistyötä tai henkilöstöä merkittävänä liiketoiminnan esteenä.<sup>75</sup> Tämä viitanee siihen, että Kiinan talousuudistuksista huolimatta moderni yrityskulttuuri on vielä lapsenkengissään, ja ongelmia aiheuttavat yhtäältä sosialismin perintö yleisellä tasolla ja toisaalta etenkin valtionyritysten hidas nykyaikaistaminen.

<sup>73</sup> AmCham & Booz&co 2011.

<sup>74</sup> Kuusi tutkittua Kiinan markkinoiden kuluttajatrendiä olivat kuluttajien valinnanmahdollisuuksien kasvu, parantunut tiedonkulku, kasvanut tietoisuus kulutuksesta ja ajankäytöstä, ikärakenteen vaikutus ostopäätöksiin, kuluttamisen tapojen ja syiden muutos, sekä elämänlaatuun ja vapaa-aikaan liittyvien hankintojen lisääntyminen.

<sup>75</sup> AmCham & Booz&co 2011.

**Kuvio 8: Kiinalaisten ja länsimaisten yritysten kokemat haasteet Kiinan kuluttajamarkkinoilla, 2011, % vastaajista\***



\*Otos: 91 länsimaista yritystä, 32 kiinalaisyritystä.

Lähde: AmCham & Booz&co. 2011

Ulkomaalaisten yritysten näkökulmasta Kiinan kasvava protektionismi on näkynyt lähinnä aiempien etuuksien vähittäisenä poistamisena. Kun aiemmin Kiina pyrki investointipolitiikallaan houkuttelemaan ulkomaisia sijoittajia ja etenkin työvoimavaltaisen teollisuuden yrityksiä, nykyään se valitsee tarkasti investoinneille suosiolliset alat ja teknologian tason, ja on tuonut erilaisia rajoituksia politiikan tueksi. Tuoreen uudistuksen myötä esimerkiksi ulkomaalaisten tekemät yritysostot Kiinassa saattavat vaikeutua. Kiina ilmoitti keväällä 2011 ottavansa käyttöön ns. turvallisuustarkastuksen ulkomaisia yritysostoja koskien, jonka mukaan ulkomaisen yrityksen tulee tehdä ilmoitus Kiinan kauppaministeriölle (MOFCOM), mikäli se on hankkimassa määräävän aseman kiinalaisyrityksessä. Ulkomaiset yritykset kokevat, että säädös on epäselvä ja antaa näin virkamiehille tulkinnanmahdollisuuksia. Kauppa voidaan kieltää tai sille voidaan asettaa ehtoja, jos lautakunta katsoo kaupan vaikuttavan merkittävästi ”kansalliseen turvallisuuteen”. Koska säädös ei määrittele turvallisuutta tarkasti eikä anna selviä ohjeita siitä, missä tapauksessa ilmoitus tulee tehdä, yritysten huolena on viranomaisten mahdollinen mielivalta säädöksen toimeenpanossa. Järjestelmää saatetaan myös käyttää takautuvasti.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Backström, Koikkalainen & Simpura 2011.

Ulkoasiainministeriön kauppapoliittinen osasto kerää säännöllisesti tietoja suomalaisyritysten kaupanesteisiin ja viranomaistoimintaan liittyvistä ongelmista<sup>77</sup>. Tuoreen selvityksen mukaan ulkomaankauppaa käyvät suomalaisyritykset kohtaavat Kiinassa toiseksi eniten (Venäjän jälkeen) kaupanesteitä. Noin 11 % kaikista kaupanesteistä koskee suomalaisyritysten kauppaa Kiinan kanssa.<sup>78</sup> Eniten hankaluuksia aiheuttavat teollis- ja tekijänoikeudet sekä tekniset kaupanesteet. Ongelmallista kärjessä ovat immateriaalioikeuksien loukkaukset, kuten tuotteiden ja tuotemerkkien kopioiminen. Teknisistä kaupanesteistä puolestaan mainitaan kansalliset sertifiointivaatimukset, erityisesti pakollinen CCC-merkintä (China Compulsory Certificate) jossa tuotteiden hyväksyttäminen vaatii monimutkaisen ja hintavan testauksen. Myöskään standardeja ja hyväksyntäspesifikaatiota ei aina ole määriteltä, ja kiinalaiset standardointiorganisaatiot kehittävät edelleen teknisiä standardeja alueille, joilla on jo olemassa kansainvälisiä avoimia standardeja. Kansainväliset yritykset eivät voi myöskään täysimääräisesti osallistua kiinalaiseen standardointiprosessiin, koska kiinalaiset standardointijärjestöt luokittelevat yritykset kotimaisiin ja ulkomaisiin.<sup>79</sup> Vain harvat ulkomaiset yritykset otetaan mukaan standardien kehitystyöhön Kiinan standardointihallinnon (Standardization Administration of China) alaisiin työryhmiin, ja monet näistä torjuvat ulkomaisten yritysten osallistumisen kokonaan.<sup>80</sup>

Suomalaisten kokemia haasteita ovat myös tullin toiminnan alueellinen epäyhtenäisyys sekä luotettavan tiedon saaminen mahdollisista liikekumppaneista ja markkinoista<sup>81</sup>. Vaikka potentiaalisista yritys partnereista on Kiinassa lähinnä runsaudenpulaa, vaikeutena on luotettavien kandidaattien erottaminen mahdollisista huijareista. Paikallisten yritysten luottokelpoisuuden arviointi on vaikeaa, minkä lisäksi kieliongelmat sekä ajattelutavan erilaisuus mutkistavat tilannetta. Markkinatietoa voidaan hankkia suomalaisten ja kansainvälisten kaupallisten toimijoiden sekä viranomaisverkostojen kautta<sup>82</sup>. Vientitakuita myöntävä Finnvera luokittelee Kiinan suhteellisen alhaisen riskin maaluokkaan (2/7) maan

---

<sup>77</sup> Ks. esim. Ulkoasiainministeriö 2011.

<sup>78</sup> Vuola, Kangas, Sormunen & Vilhunen (toim.) 2010.

<sup>79</sup> Vuola, Kangas, Sormunen & Vilhunen (toim.) 2010.

<sup>80</sup> AmCham Shanghai 2004.

<sup>81</sup> Ulkoasiainministeriö 2008.

<sup>82</sup> Tällaisia ovat mm. FinChi, Finpro, Fintra, Tekes, Ulkoasiainministeriö, Economic Intelligence Unit (EIU) sekä erilaiset konsultti- ja lakitoimistot. Tietoa välittävät myös esim. EK:n Kiina-verkko, FinNode ja Finnish Environmental Cluster in China (FECC).

suurten valuuttavarantojen ja hallinnassa olevan valtion velkaantuneisuuden vuoksi. Suomalaisyriyten riskit Kiinassa ovatkin lähinnä kaupallisia<sup>83</sup>.

Myös Kiinan julkisen sektorin luoma toimintaympäristö on ollut suomalaisyrityksille haastava erityisesti lakien toimeenpanon, byrokratian ja epäselvien viranomaiskäytäntöjen vuoksi. Tiheä sääntöviidakko ja lakien mielivaltainen tulkinta vaikeuttivat yritysten toimintaa jo 2000-luvun vaihteessa<sup>84</sup>. Viime vuosikymmenellä suomalaisyritykset kokivat, että säännösten ennalta-arvaamattomuus olisi hieman vähentynyt, mutta vuoden 2008 talouskriisin jälkeen yritysten kohtaama protektionismi on jälleen lisääntynyt.<sup>85</sup>

Uutena ilmiönä etenkin internetin yleistyttyä Kiinassa ovat olleet erilaiset huijauskirjeet ja -sähköpostit, joilla ulkomaisia yrityksiä lähestytään tuotetiedusteluilla ja suurten tilausten verukkeella. Näissä tapauksissa taustalta paljastuu erilaisia huijariyrittäjiä, joiden motiivina on saada ulkomainen yritys Kiinaan ”allekirjoittamaan kauppasopimus” ja kestitsemään kiinalaisia ylisuurilla tekaistuilla ravintolalaskuilla ja lahjoilla.

Yritysten toimintaa vaikeuttaa myös riippumattoman oikeuslaitoksen puuttuminen. Kiinassa ei ole länsimaisille demokratioille tyypillistä vallan kolmijakoa, vaan lainsäädäntövalta, tuomiovalta ja toimeenpanovalta ovat kaikki kommunistisen puolueen alaisuudessa. Kiinalaiset tuomioistuimet ovat vastuussa päätöksistään suoraan Kiinan kansankongressille, mutta niiden taloudelliset resurssit tulevat pääasiassa paikallishallinnolta. Tämän vuoksi paikallisten tuomioistuinten päätökset eivät välttämättä seuraa Pekingin linjaa, vaan ne tehdään usein paikallisten intressien pohjalta. Näin myös tuomareiden riippumattomuus on kyseenalainen ja korruptiota esiintyy yleisesti.<sup>86</sup>

### **3.2. Turvallisuushaasteet Kiinan liiketoiminnassa**

Yritysten liiketoiminnan turvallisuushaasteet Kiinassa ovat koskeneet etenkin oikeusjärjestelmän puutteellisuutta, korruptiota ja immateriaalioikeuksien rikkomuksia. Sen sijaan järjestäytynyt rikollisuus ja väkivallan uhka on koettu näitä pienempinä ongelmina. Haasteet ovat kautta linjan vähentyneet jonkin verran viimeisen vuosikymmenen aikana,

---

<sup>83</sup> Finpro 2010.

<sup>84</sup> Kaislaniemi 2003.

<sup>85</sup> Kettunen, Lintunen, Lu & Kosonen 2008; Kosonen, Kettunen, Leppänen & Penttilä 2011.

<sup>86</sup> Ulkoasiainministeriö 2008.



jolloin Kiina on ollut WTO:n jäsen<sup>87</sup>. Ulkomaisten yritysten huolena on ollut mm. oikeuskäytäntöjen läpinäkyvättömyys ja ulkomaalaisten toimijoiden mahdollisesti epätasa-arvoinen kohtelu oikeusistuimissa<sup>88</sup>.

Lainsäädäntöön ja sen toimeenpanoon liittyen eräs suurimmista ongelmista Kiinan toimintaympäristössä on kiinalaisyriyten puutteellinen tuoteturvallisuus, jonka taustalla olevia tekijöitä ovat mm. tahallinen tai tahaton välinpitämättömyys, suoranainen rikollinen toiminta ja ympäristön saastuneisuus. Viime vuosina monenlaiset kiinalaiseen tuoteturvallisuuteen liittyvät skandaalit ovat seuranneet toistaan. Kansainvälinen media on raportoinut esimerkiksi vaarallisista kuluttajatuotteista, kuten melamiinia sisältäneestä lasten maitojauheesta, myrkyllisistä lelumaaleista ja koiranruoasta sekä värjätystä sianlihasta, jota ravintolat myyvät naudanlihana suuremman katteen vuoksi. Lisäksi maaperän, ilman ja vesistön saastuminen lisäävät huomattavasti kuluttajatuotteiden turvallisuusriskejä.

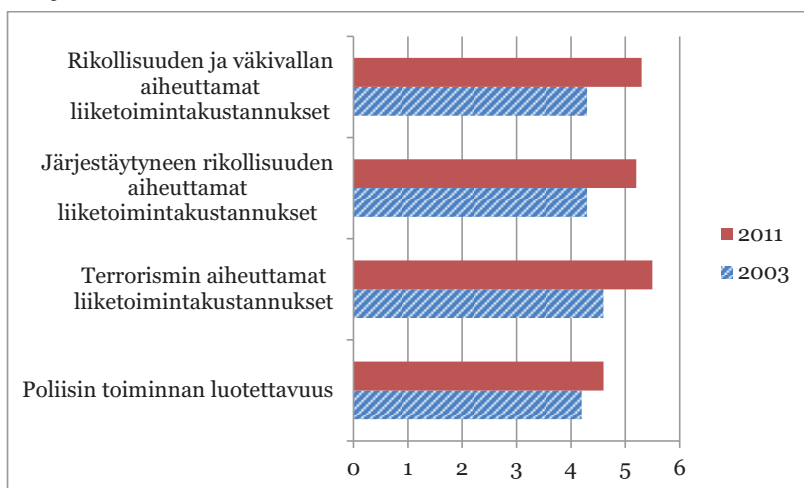
Yritysten Kiinassa kohtaamat turvallisuushaasteet ovat Maailman talousfoorumin tietojen mukaan jonkin verran vähentyneet viimeisen vuosikymmenen aikana, kun niitä mitataan erilaisilta riskeiltä suojautumisesta aiheutuneilla liiketoimintakustannuksilla (Kuvio 9). Rikollisuuteen liittyvät riskit Kiinassa ovat kautta linjan olleet selvästi pienemmät kuin Venäjällä. Erityisesti väkivallan ja järjestäytyneen rikollisuuden uhkaa koskevat arviot olivat Kiinassa vuonna 2003 suunnilleen samalla tasolla kuin Venäjällä nykyään (vrt. Kuvio 5), ja ovat tästä parantuneet edelleen vuonna 2011. Myös poliisin toimintaa pidetään Kiinassa selvästi luotettavampana kuin Venäjällä. Terrorismin riski koettiin vähäisimmäksi verrattuna turvallisuuden muihin osa-alueisiin Kiinassa.

---

<sup>87</sup> World Economic Forum 2011.

<sup>88</sup> Eräs runsaasti median huomiota saanut tapaus oli australialaisen kaivosyhtiö Rio Tinton neljän johtajan pidättäminen, jonka syistä Kiina ei antanut Australian viranomaisille virallista ilmoitusta ja rikkoi näin maiden välistä konsulisopimusta, sekä kuukausia myöhemmin ao. johtajille Kiinan langettama tuomio lahjusten ottamisesta ja teollisuusvakoilusta, mihin liittyvät syytteet käsiteltiin suljettujen ovien takana ilman median tai australialaisten viranomaisten läsnäoloa. (Ulkoasiainministeriö 2009; Taloussanommat 2010; Radio86 2010)

**Kuvio 9: Kiinan kilpailukyky turvallisuuden eri osa-alueiden suhteen\*, 2003 ja 2011**



\* Muuttujan arvo vaihtelee välillä 0-7, jossa 7 edustaa parasta kilpailukykyä.  
Lähde: World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2003; 2011

Vaikka järjestäytynyttä rikollisuutta ei pidetä Kiinan yritystoiminnan suurimpana uhkana, se on tunnetusti suhteellisen yleistä heikkojen instituutioiden maissa, ja se koskettaa jollain tavoin monia Kiinassakin toimivia yrityksiä. Kuten Venäjällä, rikollisjärjestöt myös Kiinassa ovat osittain muuntaneet toimintaansa laillisen yritystoiminnan muotoon, joka on joskus peitetoimintaa rahanpesua varten esimerkiksi hotelli- ja muilla palvelualueilla.<sup>89</sup> Laillisen yritystoiminnan kannalta järjestäytynyt rikollisuus muodostaa uhkan lähinnä tilanteissa, joissa yritys on tietämättään palkannut rikollisryhmän jäsenen tai ottaa tällaisen alihankkijakseen. Tilanne saattaa paljastua epämääräisinä kiristys- tai rahanpesupyynnöinä. Näiltä voidaan koettaa suojautua yritysten omien turvallisuusjärjestelyjen avulla. Yritykset käyttävät mm. kansainvälisiä turvayrityksiä ja yksityisetsiviä varautuakseen rikollisjärjestöjen aiheuttamiin turvallisuusuhkiin.

### *Talousrikollisuus ja korruptio Kiinassa*

Talousrikollisuuden eri muodot, kuten harmaa talous ja verojen kierto, liittyvät Kiinassa kiinteästi sekä varsinaisten rikollisryhmien toimintaan että huijariyritysten ja virkamiesten toimiin harmaalla alueella. Talousrikollisuuden pääasiallisia kohteita Kiinassa ovat olleet erityisesti rakennusprojektit, maakaupat, rakennusoikeudet, lääkkeiden myynti, julkiset hankinnat ja luonnonvarojen hyväksikäyttö. Kiinan

<sup>89</sup> Xia 2008.

valvontaministeriö arvioi vuonna 2007, että valtion virkamiehet olivat sekaantuneet joka viidenteen kaupallista lahjontaa<sup>90</sup> sisältäneeseen talousrikokseen.<sup>91</sup> Jopa puolet korruptiotapauksista on liittynyt infrastruktuurihankkeisiin ja maankäyttöön. Lisäksi 1990-luvulta alkaen syrjäseutujen paikallishallintoihin on pesiytynyt kaksi uutta ilmiötä: valtaapitävien salaiset sopimukset suojella toisiaan sekä käytäntö ostaa ja myydä tapaamisia virkamiesten kanssa<sup>92</sup>. Selvitysten mukaan myös Kiinan rahoitussektori on erittäin korruptoitunut. Lahjukset lainansaamiseksi, sisäpiiriläisten massiivinen varastelu, rahojen väärinkäyttö ja laajamittainen vilppi ovat arkipäivää kiinalaisissa pankeissa, pankkiiriliikkeissä, vakuutusyhtiöissä ja maaseudun luotto-osuuskunnissa. Kiinalaispankkien ja -yritysten työntekijöiden parissa vuonna 2003 tehdyn kyselyn mukaan 82 % vastaajista piti korruptiota rahoituslaitoksissa ”yleisenä” tai ”melko yleisenä”. Lainanottajat maksoivat lahjuksia keskimäärin 9 % saamansa lainan määrästä.<sup>93</sup>

Yritykset kohtaavat lahjontavaatimuksia erityisesti julkisen sektorin projekteissa, ja viime aikoina esillä ovat olleet esimerkiksi rakennusprojekteissa sekä metsänkasvatuksessa ja -teollisuudessa esiintynyt korruptio<sup>94</sup>. PriceWaterhouseCoopersin<sup>95</sup> selvitykseen osallistuneiden 500 Kiina-asiantuntijan näkemysten mukaan lahjonta on yleisesti ottaen Kiinassa selvästi yleisempää (27 % vastanneista) kuin esimerkiksi rahanpesu (8 %) tai kirjanpitorikokset (13 %). Vaikka lahjonnan arvioitiin olevan näinkin yleistä, samassa tutkimuksessa korruptiosta varsinaisesti raportoineiden asiantuntijoiden ja yritysten osuus oli huomattavasti pienempi (7 %).

Korruptiolla on Kiinassa historiallisesti pitkät juuret: henkilökohtaisia suhteita rakennetaan ja ylläpidetään kestitsemällä. Lisäksi konfutselaiset arvot edistävät vallitsevien käytäntöjen säilyttämistä ja auktoriteettien kunnioitusta, mikä pitää yllä korruption mahdollistavia rakenteita talousuudistuksista huolimatta. Kiinan valtiomuoto tukee poliittisten johtajien pysymistä vallassa, jolloin vallan väärinkäyttö on helpompaa kuin demokraattisissa järjestelmissä. Paikallishallinnoilla on suuri autonomia, minkä vuoksi keskushallinnon on vaikea puuttua paikallistason korruptioon. Kun kiinalaisyriyten johtajilta kysyttiin vuonna 2006

---

<sup>90</sup> Kaupallinen lahjonta on korruption muoto, jossa potentiaaliseen ostajaan pyritään vaikuttamaan, jotta saataisiin myyntitilanteessa etua kilpailijoihin nähden.

<sup>91</sup> Kauppapolitiikka 2007.

<sup>92</sup> Pei 2007,3.

<sup>93</sup> Pei 2007, 3. Kyselyyn osallistui 3561 työntekijää kiinalaisista pankeista, valtionyhtiöistä, pankkiiriliikkeistä sekä maaseudun kotitalouksista.

<sup>94</sup> Transparency International 2011.

<sup>95</sup> PriceWaterhouseCoopers 2007a.

mielipidettä oman paikkakuntansa virkamiesten korruptoituneisuudesta, 23 % piti tilannetta ”pahana” ja 12 % ”erittäin pahana”.<sup>96</sup> Korruptiota pitävät yllä myös taloudellisen kasvun epätasainen jakautuminen, valtionhallinnon alhaiset palkat sekä pieni riski jäädä kiinni.<sup>97</sup> Korruptio lisääntyi Kiinassa erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla, jolloin maan talousjärjestelmää muutettiin kohti ’sosialistista markkinataloutta’. Samalla tosin myös sen seuranta parannettiin, jolloin tilastoitu korruptio lisääntyi. Talousuudistusten aikaan myös korruptoituneiden viranomaisten ikärakenne muuttui. Kun aiemmin lahjusten vastaanottaminen oli houkutellut pääasiassa eläkeikää lähestyviä virkamiehiä, 1990-luvulta alkaen yhä nuoremmat viranhaltijat jäivät kiinni korruptiosta. Vuonna 2002 lähes 20 % lahjuksia vastaanottaneista oli alle 35-vuotiaita.<sup>98</sup>

Transparency Internationalin kansainvälisessä korruptiovertailussa<sup>99</sup> Kiina on kuitenkin viime vuosina sijoittunut keskitason paremmalle puolelle, ja oli 78. sijalla kaikkiaan 178 maasta vuonna 2010. Kyseessä on siten huomattavasti vähäisempi ongelma kuin esimerkiksi Venäjällä, jonka sijoitus samassa vertailussa oli 154. Korruptio on kuitenkin selvä taakka Kiinan taloudelle ja maassa toimiville yrityksille, ja sen pelätään hidastavan maan talouskasvua. Esimerkiksi Maailman talousfoorumin Globaali kilpailukyky -raportin mukaan korruptio oli vuonna 2010 Kiinan toimintaympäristön kolmanneksi pahin ongelma, ja vuonna 2011 viidenneksi pahin<sup>100</sup>. Korruption arvoksi arvioidaan noin 3–5 % Kiinan BKT:sta ja että noin 10 % julkisista varoista käytetään lahjuksiin tai varastetaan<sup>101</sup>.

Korruptio on läsnä kaikkialla kiinalaisessa yhteiskunnassa, myös koululaitoksessa. Oppilaiden vanhemmat lahjovat opettajia, ja myös sisäänpääsyn kouluihin voi ostaa lahjuksilla. Koululaitoksessa esiintyvän korruption näkyvät vastustajat ja heidän lapsensa voivat kohdata fyysistä väkivaltaa. Myös esimerkiksi sairaalahoidon saaminen voi vaatia lahjontaa.

Kiinan hallitus on käynnistänyt näyttäviä korruptionvastaisia toimia ja ilmoitti löytäneensä vuonna 2009 yhteensä 106.000 korruption syyllistynyttä virkamiestä eli 2,5 % enemmän kuin edellisenä vuonna<sup>102</sup>. Korruptiota valvova viranomainen, kommunistisen puolueen alainen Central Commission for Discipline Inspection totesi, että yli miljoona

---

<sup>96</sup> Pei 2007, 1. Kyselyn toteutti Kiinan kansantasavallan neuvoston tutkimuskeskus (国务院发展研究中心, Development Research Center of the State Council) ja siihen osallistui 4586 kiinalaista yritysjohtajaa, joista valtaosa (87 %) työskenteli muissa kuin valtionyrityksissä.

<sup>97</sup> Johnston & Hao 1995.

<sup>98</sup> Pei 2006.

<sup>99</sup> Transparency International, Corruption Perceptions Index.

<sup>100</sup> World Economic Forum 2010; 2011.

<sup>101</sup> Pei 2007.

<sup>102</sup> BBC 2010.

yuania (noin 111.000 euroa) kavaltaneiden virkamiesten määrä oli noussut lähes viidenneksen. Maksimirangaistuksena korruptiosta on kuolemanrangaistus, joka voidaan asettaa ehdollisena tai muuntaa elinkautiseksi. Tuomittujen kuolemanrangaistusten määrä Kiinassa on salainen, mutta sitä pidetään suurimpana maailmassa. Ainakin 25 valtion virkamiestä teloitettiin vuosina 2000–2005 korruption vuoksi. Vuoden 2006 korruptionvastaisen kampanjan yhteydessä rangaistiin lähes satatuhatta kommunistipuolueen jäsentä. Tuomituista yhdeksän oli ministeritasoa.<sup>103</sup>

Korruptionvastaisista kampanjoista ja kovista rangaistuksista huolimatta Kiinan korruptiotilanne on pysytellyt kutakuinkin ennallaan viimeiset 10 vuotta. Lahjonnan vastaista toimintaa pidetään tehottomana. Arvioidaan, että kiinni jää vain kolmisen prosenttia lahjontaan syyllistyneistä. Lisäksi arvellaan, että tutkittavat tapaukset valitaan poliittisin perustein, eikä ilmiöön puututa systemaattisesti.<sup>104</sup>

### **3.3. Immateriaalioikeuksien loukkaukset Kiinassa ja kiinalaisessa yritystoiminnassa**

Kansainvälisesti katsoen Kiinalla on jo pitkään ollut surullisenkuuluista maine kopioinnin, piratismin, tuoteväärennösten ja patenttiloukkausten suhteen. Taustalla on kiinalainen kulttuuriperinne, jonka mukaan oppiminen tapahtuu matkimalla tarkasti mestarin työtä. Kopiointi on siten luonnollinen tapa tehdä hyvä tuote, eräänlainen kisällityö. Perinne on kuitenkin ristiriidassa länsimaisen ajattelun kanssa, jossa teollista kopiointia pidetään rikoksena, ja joka on muovannut kansainvälisiä sopimuksia immateriaalioikeuksien suojasta.<sup>105</sup>

Nykyään Kiinaa pidetään yhtenä maailman johtavana immateriaalioikeuksien rikkojana. Ongelmia ovat piraattituotteiden kauppa sekä tuotemerkkien ja teknologioiden kopiointi. Esimerkiksi vuonna 2009 USA:n rajalla takavarikoiduista piraattituotteista 79 % oli lähtöisin Kiinasta, ja EU:ssa vastaavasti 54 % vuonna 2008. Arvioiden mukaan piraattituotteiden globaalista kaupasta (joka arvioidaan jopa 500 miljardiksi dollariksi vuodessa) noin 70 % on lähtöisin Kiinasta.

---

<sup>103</sup> Kauppapolitiikka 2007.

<sup>104</sup> Pei 2007, 4.

<sup>105</sup> Immateriaalioikeudella tarkoitetaan tekijänoikeuksia ja teollisoikeuksia. Jälkimmäiseen kuuluvat mm. patenttioikeus, mallioikeus, tavaramerkkioikeus, sekä suoja sopimatonta menettelyä vastaan (mm. liikesalaisuuden suoja). Alan termistö on sekä Suomessa että muualla vaihtelevaa, mutta englanninkielisellä termillä 'intellectual property' tarkoitetaan lähinnä aineettomia oikeuksia eli immateriaalioikeuksia. Useimmiten immateriaalioikeuden suoja syntyy esim. patenttihakemuksen tai rekisteröinnin kautta. (Korpela 2006)

PriceWaterhouseCoopersin Global Economic Crime -tutkimuksessa<sup>106</sup> haastateltiin noin 500 Kiina-asiantuntijaa, pääasiassa eurooppalais-yritysten seniorijohtoa, jotka ovat vastuussa joko yritysten investointipäätöksistä tai liiketoiminnan johtamisesta. He arvioivat, että huijauksista ja kopioinnista aiheutuneet tappiot heidän edustamilleen yrityksille olivat yli 191 miljoonaa dollaria vuosina 2005–2006.<sup>107</sup>

Kopiointi on yksi suurimmista liiketoiminnan haasteista kaikille Kiinassa toimiville yrityksille. Ongelman suuruus riippuu mm. yrityksen tuotteesta, teknologian tasosta, toimialan kilpailutilanteesta sekä yrityksen toimintamuodosta. Etenkin teknologian taso vaikuttaa. Mitä yksinkertaisempi tuotantoprosessi ja halvempi tuote, sitä helpompi se on kopioida. Myös sijainnilla on merkitystä. Pienemmillä paikkakunnilla toimivat yritykset näyttävät kärsivän kopioinnista enemmän kuin suurissa kaupungeissa toimivat. Kopiointi koskee yleensä lähinnä tuotteen ulkonäköä.<sup>108</sup>

Kiinan IPR-lainsäädäntöä on kuitenkin uudistettu vähitellen ja se on pääosin kansainvälisten normien mukaista. Kansainvälisellä tasolla Kiina on liittynyt jäseneksi tärkeimpiin immateriaalioikeuksia koordinoiviin järjestöihin, World Intellectual Property Organizationiin (WIPO) vuonna 1980 ja Maailman kauppajärjestöön (WTO) vuonna 2001. Etenkin WTO-jäsenyyden myötä Kiina sääti uusia immateriaalioikeuksia koskevia lakeja, joita ovat mm. tavaramerkkilaki (2001), patenttilaki (2008) sekä tekijänoikeuslaki (2010).<sup>109</sup>

Laeista huolimatta Kiinassa toimivat ulkomaiset yritykset kärsivät immateriaalioikeuksien loukkauksista. Ongelmana ovatkin puutokset lakien soveltamisessa ja toimeenpanossa. Lakeja eivät noudata sen enempää yritykset kuin kuluttajatkaan, mikä näkyy siinä, että kopiointi ja piraattituotteiden käyttö on yleistä. Myöskään tuomioistuimet eivät välttämättä tuomioissaan noudata lainsäädäntöä, vaan tulkitsevat lakeja kiinalaisosapuolia suosien. Vaikka lakien täytäntöönpano on usein mielivaltaista, Kiinan viranomaiset ovat heränneet ongelmaan viime vuosina, sillä kiinalaisyritysten teknologisen tason noustua niillä on omiakin immateriaalioikeuksia puolustettavanaan. Kiina on toteuttanut näyttäviä piratismiin vastaisia kampanjoita, ja esim. lokakuussa 2010 se

---

<sup>106</sup> PriceWaterhouseCoopers 2007b, 36.

<sup>107</sup> PriceWaterhouseCoopers 2007a, 36.

<sup>108</sup> Kettunen, Lintunen, Lu & Kosonen 2008.

<sup>109</sup> Tavaramerkki (*trademark*) eli tuotemerkki on yleensä tuotteen nimi, mutta se voi olla mikä tahansa graafinen merkki, jolla tuote voidaan erottaa muista vastaavista tavaroista. Tavaramerkkioikeus merkitsee yksinoikeutta tavaramerkin käyttöön, eivätkä muut saa käyttää sitä läheisesti muistuttavaakaan merkkiä sen tyyppisten tavaroiden tunnuksena, jota oikeus koskee. Patentti puolestaan on yksinoikeus keksinnön ammattimaiseen hyväksikäyttöön esim. valmistamalla patentoitua tuotetta tai käyttämällä patentoitua menetelmää. (Korpela 2006)

käynnisti tuoteväärennösten vastaisen kampanjan tarkoituksenaan puuttua erityisesti piraattituotteiden myyntiin. Provinssit ja paikallisalueet raportoivat tuhonneensa miljoonia tuoteväärennöksiä ja vieneensä väärentäjiä oikeuteen.<sup>110</sup>

*Yritysten näkemykset immateriaalioikeuksien loukkausten yleisyydestä ja niiltä suojautumisesta*

Yhdysvaltain Kiinan-kauppakamarin kyselyn mukaan valtaosa Kiinassa toimivista amerikkalaisyrityksistä oli vuonna 2011 sitä mieltä, että Kiinan IPR-lakien toimeenpano on pysynyt kutakuinkin ennallaan aiempaan verrattuna. Viimeisimmässä kyselyssä huomionarvoista oli kuitenkin se, että tyytymättömien yritysten osuus oli selvästi noussut ja vastaavasti positiivista kehitystä kokeneiden osuus oli jyrkästi laskenut (Taulukko 7).<sup>111</sup>

**Taulukko 7: Amerikkalaisyritysten kokemukset Kiinan IPR-lainsäädännön toimeenpanosta, 2008–2011, % vastanneista**

	2008	2009	2010	2011
<i>Otos (yritysten lukumäärä)</i>	405	131	148	149
Parantunut	51 %	47 %	47 %	36 %
Pysynyt ennallaan	47 %	48 %	49 %	52 %
Huonontunut	2 %	5 %	4 %	12 %

*Lähde: AmCham 2011*

EU:n kauppakamari Kiinassa selvittää säännöllisesti eurooppalaisten yritysten kokemuksia immateriaalioikeuksien loukkauksista. Sen IPR-työryhmä koostuu yli sadasta yrityksestä, joilla on sekä tuotantoa että tutkimusta ja tuotekehitystä Kiinassa. Eurooppalaisten yritysten mukaan pahimpia ongelmia Kiinassa vuosina 2009–2010 olivat mm. teknologian tuontiin tai vientiin liittyvän luottamuksellisen tiedon vuotaminen ja väärinkäyttö sekä nopeasti internetissä kasvanut piraattituotteiden kauppa. Myös IPR-kiistoja koskevat oikeusratkaisut ovat usein epäselviä, eivätkä paikallisoikeudet aina julkaise päätöksiään Kiinan korkeimman oikeuden (Supreme People’s Court, SPC) suosituksesta huolimatta. Esimerkiksi vuonna 2010 paikallisoikeudet tekivät SPC:n tilastojen mukaan 40.000 oikeuspäätöstä, joista vain muutamia on toistaiseksi julkaistu. Eurooppalaisyritykset ovat kärsineet myös kiinalaisen oikeuslaitoksen hidastelusta ja epätasa-arvoisesta kohtelusta etenkin tavaramerkki-loukkauksiin liittyen. Eräässä tapauksessa oikeusistuin viivytteli kahdeksan

<sup>110</sup> EUCCC 2011.

<sup>111</sup> AmCham 2011.

vuotta eurooppalaisyrityksen kopioitua logoa koskevaa päätöstä ja totesi lopuksi, että koska alkuperäinen ja kopioitu logo olivat olleet olemassa rinnakkain jo ”pitkän ajan”, aihetta tuomioon ei ollut.<sup>112</sup>

Lisäksi yritykset pitävät ongelmana Kiinan nykyistä ”kansallista IPR-strategiaa”, jolla valtionhallinto rohkaisee kiinalaisyrityksiä kehittämään uutta teknologiaa ja hakemaan mahdollisimman paljon patenteja<sup>113</sup> sekä palkitsee eniten patenteja saaneita raha-avustuksilla ja palkinnoilla. Tämä on johtanut patenttien laatuongelmiin, kun suuri osa hakemusten kohteina olevista keksinnöistä ei täytäkään keksinnön kriteerejä. Hankaluuksia ovat aiheuttaneet myös oikeuden tulkinnat työntekijän keksinnön korvausta koskevissa kiistatapauksissa, sekä immateriaalioikeuksien toimeenpano yritysmessuilla ja -näyttelyissä.<sup>114</sup>

Suomalaisyritysten kokemukset kopioinnista ovat hyvin samanlaisia kuin muilla kansainvälisillä yrityksillä Kiinassa: kopioita saattaa löytyä nopeasti Kiinan markkinoilta niin itse tuotteista, teknologioista kuin tuotemerkeistäänkin.

Yrityksillä on erilaisia tapoja suojautua kopioinnilta. Tavaramerkit rekisteröidään ja tuotteet tai teknologiat patentoidaan Kiinassa, lisäksi immateriaalioikeuksien loukkaukset viedään oikeuteen. Tästä huolimatta kaikki yritykset eivät koe saavansa riittävää suojaa, koska oikeuden käytännöt ovat epäselviä ja usein suosivat paikallisyrityksiä etenkin pienemmillä paikkakunnilla. Moni suomalaisyritys on todennut, että paras tapa suojautua kopioinnilta on nopea tuotekehitys, jolloin tuotetta on hankala kopioida, ja toisaalta pitää tuotekehitys Suomessa tai muualla Kiinan ulkopuolella. Immateriaalioikeuksien suojaamista pidetään suomalaisyrityksissä yhtenä tulevaisuuden suurimmista haasteista.<sup>115</sup>

Liikesalaisuuksien vuotaminen sekä viranomaiskanavien että oman henkilöstön välityksellä on viime aikoina herättänyt huolta ulkomaisten yritysten keskuudessa. Tämä liittyy myös yritysten kokemuksiin Kiinan sääntely-ympäristön protektionismista ja paikallisyriyten suosimisesta. Kiinan tavoitteena on nostaa oman teknologiansa tasoa ja tuotannon jalostusarvoa, ja se on alkanut näyttävästi rohkaista ja tukea ”kotoperäistä” innovaatiotoimintaa vuonna 2006 lanseeratun National Indegenious Innovation Policyn avulla. Poliitiikka kytkeytyy lisäksi suoraan Kiinan julkisia hankintoja koskeviin käytäntöihin, jotka eurooppalaisten

---

<sup>112</sup> EUCCC 2011

<sup>113</sup> Seurauksena on ollut valtava kasvu kiinalaisyriyten patenttihakemuksissa, ja vuonna 2008 kiinalaiselle Huaweiille kirjattiin eniten patenttihakemuksia maailmassa (Xinhuanet 2009).

<sup>114</sup> EUCCC 2011, 37.

<sup>115</sup> Kettunen, Lintunen, Lu & Kosonen 2008.



elinkeinoelämän keskusjärjestöjen mukaan syrjivät avoimesti ulkomaisia yrityksiä<sup>116</sup>.

### *Kiinalaisyritysten kokemat immateriaalioikeuksien loukkaukset*

Immateriaalioikeuksien loukkauksista kärsivät myös paikalliset yritykset Kiinassa, ja rikkomukset viedään yhä useammin oikeuteen. Kiinalaislähteiden mukaan kiistat koskevat usein internet-toimijoita, piraattituotteiden internet-myyntiä sekä ruoka-, alkoholi- ja vaatemerkkejä. Suuret kiinalaiset palveluportaalit ovat haastaneet toisiaan oikeuteen epäreilusta kilpailusta esimerkiksi kiinankielen pinyin-merkkien syöttömenetelmiin liittyen<sup>117</sup>. Joissain tapauksissa kiinalaisyritykset ovat syyttäneet rikkomuksista ulkomaisia yrityksiä. Kiinankielen kirjasintyyppien suunnitteluun erikoistunut Beijing Zhongyi haastoi Microsoftin oikeuteen kiinalaismerkkien kirjasintyyppin tekijänoikeuksien rikkomisesta, mistä oikeus myös tuomitsi Microsoftin ja vaati tätä lopettamaan kahdeksan ohjelmistosarjan tuottamisen ja myynnin Kiinassa<sup>118</sup>.

Eräs näkyvimpiä tapauksia parina viime vuonna on ollut kiinankielinen internet-hakukone, jota useat kiinalaiset kirjankustantajat ja tunnetut kirjailijat ovat syyttäneet teosten julkaisemisesta internetissä ilman tekijöiden lupaa<sup>119</sup>. Internetin kautta myös myydään kirjojen kopioita ja piraattiversioita - usein jo samana päivänä kuin varsinainen painettu teos julkaistaan - ja huomattavasti edullisemmalla hinnalla. Kirjojen piraattikauppa internetissä on kasvanut nopeasti viime vuosina. Samaan aikaan hallituksen piratisminvastainen taistelu on purrut melko hyvin kirjakaupoissa tapahtuvaan painettujen kirjojen piraattimyyntiin.<sup>120</sup>

Muita tyypillisiä tapauksia ovat kiinalaisyritysten keskinäiset kiistat tuotemerkkiloukkauksista elintarvikkeiden, alkoholituotteiden, vaatteiden ja muiden brändituotteiden kaupassa. Kiinalaisten lähteiden mukaan tuomioistuinkäsittelyssä olleita IPR-kiistoja on viimeisten kuuden vuoden ajan ollut ylivoimaisesti eniten Guangdongin maakunnassa. Tapausten määrä on noin 20 % Kiinan kaikista oikeustapauksista, ja valtaosa niistä on koskenut tekijänoikeuksia, tuotemerkkejä, patenteja, teknologia-sopimuksia, keksintöoikeuksia ja epäreilua kilpailua, mutta myös monopoliepäilyjä. Immateriaalioikeuksien suojauksesta on tullut yhä tärkeämpää myös kiinalaisille yrityksille Kiinan markkinoilla.<sup>121</sup>

---

<sup>116</sup> BusinessEurope 2011.

<sup>117</sup> CNIPR 2010a.

<sup>118</sup> Esim. PPSJ 2009; 2010.

<sup>119</sup> Xinhuanet 2011.

<sup>120</sup> CNIPR 2011.

<sup>121</sup> CNIPR 2010b.

Vaikka Kiinan IPR-lainsäädäntö on jonkin verran kehittynyt, sen toimeenpanossa on edelleen ongelmia, eikä yritysten toimintaympäristö ole kiinalaisten yritysjohtajien mukaan tämän osalta muuttunut ratkaisevasti. CEMATissa toteutettua aiempaa tutkimusta varten haastatellut kiinalaisjohtajat eivät nähneet tilanteessa suurta edistystä<sup>122</sup>. Erään haastatellun mukaan tilanne on hieman parantunut ja erityisesti lainsäädäntö kehittynyt huomattavasti, mutta kopioijia on edelleen runsaasti markkinoilla. Kiinalaisjohtajan mielestä on pitkälti yrityksen oma tehtävä seurata markkinoita ja selvittää mahdollisia kopioijayrityksiä, vaikkakin myös viranomaiset ovat tiukentaneet toimiaan kopiointia vastaan etenkin suurkaupungeissa, kuten Shanghaissa, ja ovat alkaneet tukea myös ulkomaisia yrityksiä piratismiin vastaisessa kamppailussa.

---

<sup>122</sup> Kettunen, Lintunen, Lu & Kosonen 2008.

## 4. Tapauskuvaukset Venäjältä

Tässä kappaleessa esitellään niitä turvallisuusuuhkia ja liiketoiminnan riskejä Venäjällä, jotka nousivat esiin hankkeessa toteutetuissa yritys-haastatteluissa. Turvallisuusuhat on luokiteltu eri tyyppeihin sen mukaan, mikä taho tai Venäjän toimintaympäristöön liittyvä erityispiirre on turvallisuusuhan aiheuttaja. Haastattelujen perusteella suomalaisyritysten Venäjän liiketoiminnalle tyypillisimpiä ulkoisia turvallisuusuuhkia ovat viranomaissääntelyyn liittyvät ongelmatilanteet, joihin toisinaan liittyy myös korruptiovaateita. Venäläisen lainsäädännön viranomaisille antamat laajat valtuudet pysäyttää yrityksen toiminta epäiltäessä säädösten rikkomista ovat myös heijastuneet suomalaisyritysten toimintaan. Valtion vahva läsnäolo venäläisessä yritystoiminnassa näkyy myös tilanteissa, joissa suomalaisyritykseltä on pyritty urkkimaan tietoa.

Liiketoiminnan turvallisuuden kannalta haasteellista on venäläisen liiketoiminnan läpinäkyvättömyys, joka ilmenee esimerkiksi yritysoston kohteena, yrityksen venäläisen johdon tai liikekumppanin kytköksinä rikollisuuteen tai korruptoituneisiin viranomaisiin. Järjestäytyneestä rikollisuudesta aiheutuvat suorat turvallisuusuhat, kuten suojelurahojen vaatiminen, on sen sijaan haastatteluaineiston valossa jäämässä historiaan. Rikollisista uhkatekijöistä yleensäkin esiin nousi lähinnä tapauksia, joissa yrityksen työntekijät tai sen käyttämät palveluntarjoajat olivat myötävaikuttaneet yritykseen kohdistuneeseen omaisuusrikollisuuteen. Haastattelujen perusteella rikollisia merkittävämmän turvallisuusuhan suomalaisyritysten liiketoiminnalle muodostavat muut yritykset. Kilpailijat käyttävät kopiointia ja muita kyseenalaisia keinoja, toimitusketjun eri jäsenet rikkovat sopimusehtoja tai yritykselle yritetään myydä omaisuutta, jonka omistusoikeudet eivät kestä päivänvaloa.

Yrityksen sisäisistä turvallisuusuuhkista vakavimpina esille nousivat yrityskaappaukset, joissa suomalaisyrityksen venäläisen tytäryrityksen johto tai yhteisyrityksen venäläinen kumppani oli junaillut itselleen joko yrityksen omistuksen ja/tai liiketoiminnan. Työntekijöiden väärinkäytökset sisälsivät mm. ostotoimintaan liittyviä voitelurahoja ja myyntiä ohi yrityksen kirjanpidon omaan lukuun.

Seuraavassa kuvaillaan kukin turvallisuusriskityyppi, se miten uhka yleensä havaitaan sekä tavallisimpia ratkaisu- ja ennaltaehkäisykeinoja. Lisäksi esitellään tapauskuvauksia esimerkinomaisesti.

#### 4.1. Viranomaissääntelyyn liittyvät turvallisuusriskit

Yritystoiminnan sääntely Venäjällä on raskasta ja viranomaisvaatimusten noudattaminen vaatii yrityksiltä paljon työtä. Liiketoiminnan turvallisuusriski sääntelystä muodostuu silloin, kun yrityksen toiminnan käynnistyminen viivästyy tai sen toiminta keskeytyy viranomaisten toiminnan johdosta. Yrityksen rakennus- tai muu lupahakemus voi juuttua virkamieskoneistoon tai sen liitteiksi vaadittavien asiakirjojen hankkiminen voi osoittautua lähes mahdottomaksi. Väärin täytetyt tullipaperit voivat puolestaan jumiuttaa maahantuotavan tavaran tulliin kuukausiksi. Venäläisen byrokratian erityispiirre on viranomaistarkastukset, joilla valvotaan sitä, että yritykset noudattavat lainsäädäntöä ja viranomaismääräyksiä. Haastattelujen pohjalta yleisimmin tarkastuksia tekevä viranomainen on verottaja. Suomalaisyritysten mukaan verotarkastajilla tuntuu olevan paine löytää kirjanpidosta huomautettavaa ja osoittaa siten omille esimiehilleen tekevänsä työnsä hyvin. Toisinaan tarkastaja saattaa jopa pyytää yritystä tekemään kirjanpitoon virheellisen dokumentin, jotta tarkastaja pääsee kirjoittamaan siitä nimellisen sakon. Liiketoiminnan turvallisuusriskin viranomaistarkastuksista tekee se, että Venäjän lainsäädäntö antaa viranomaisille laajat valtuudet keskeyttää yrityksen toiminta tutkinnan ajaksi, mikäli sitä epäillään säädösten rikkomisesta. Vaikka epäily osoittautuisikin myöhemmin aiheettomaksi, yrityksen liiketoiminnalle on saattanut aiheutua korvaamatonta vahinkoa.

Haastateltujen suomalaisyritysten mukaan viranomaisbyrokratian aiheuttamia riskejä voi parhaiten hallita noudattamalla mahdollisimman tarkkaan lainsäädäntöä ja muita määräyksiä. Tämä vaatii usein pieneltäkin yritykseltä oman lakimiehen rekrytointia. Riski sille, että tarkastaja löytää asioista huomautettavaa pienenee, kun yritys ei ole oikonut lainsäädännön mutkia. Esimerkiksi verotarkastuksen yhteydessä voi vaatia, että kirjanpitomateriaalit käydään uudelleen läpi ja tarkistetaan, että virhe on todellinen. Jos itse todetaan, että kaikki on kunnossa ja verotarkastaja väittää muuta, asia voidaan viedä tarkastajan esimiehelle. Usein tämä riittää laukaisemaan tilanteen.

Viranomaisiin pyritään lisäksi pitämään yllä hyviä henkilökohtaisia suhteita. Tähän kuuluvat sekä Venäjällä yleiset huomionosoitukset, kuten juhlapäivien muistamiset, että yhteiskuntavastuun osoittaminen esimerkiksi tukemalla paikallisia lastenkoteja tai urheiluseuroja. Haastatteluissa nousi esiin myös esimerkkejä, joissa viranomaisten kanssa on päästy neuvotteluratkaisuun. Eräs yritys oli käynyt pitkät neuvottelut paloviranomaisten kanssa yrityksen palontorjuntajärjestelmien päivittämisestä ajan tasalle. Lopulta viranomaiset hyväksyivät useamman

vuoden kestävän investointiohjelman, vaikka olisivat lain nojalla voineet sakottaa yritystä tai jopa sulkea tehtaan havaitsemiensa puutteiden vuoksi.

Viranomaisten kanssa toimimisesta tekee Venäjällä haastavan myös se, että siihen kytkeytyy usein korruption uhka. Haastatteluissa tuli esiin varsin monenlaisia viranomaiskorruption muotoja. Tarkastusten yhteydessä viranomainen saattaa esimerkiksi ehdottaa käteismaksua, jolla voi välttää joko todellisesta tai keksitystä laiminlyönnistä aiheutuvan sakon tai liiketoiminnan keskeyttämisen. Viranomaiset voivat myös vaatia maksua oman virheensä korjaamisesta tai lupahakemuksen käsittelyn nopeuttamisesta. Etenkin miliisien tekemissä tarkastuksissa tuntui suomalaisyritysten mielestä usein olevan taustavaikuttimena rahastus. Rahallisen lahjuksen sijaan viranomainen voi myös ehdottaa oman sukulaisensa palkkaamista yrityksen palvelukseen tai tietyn yrityksen käyttämistä rakennusurakassa aliurakoitsijana.

Ratkaisuna korruptio-ongelmaan kaikki haastatellut korostivat sitä, että oman toiminnan täytyy olla ehdottoman läpinäkyvää eikä lahjusvaateisiin tule suostua. Ehdottomasti tärkein tapa suojautua viranomaiskorruptiolta on hoitaa lakisääteiset velvoitteet mahdollisimman tarkkaan, jotta tarttumakohtia ei löydy. Alemman portaan virkamieskorruptiolta puolestaan suojaavat suhteet ylemmän tason virkamiehiin. Tällaisen suhdeverkoston ylläpito ja hyödyntäminen on usein yksi yrityksen turvallisuusorganisaation tehtävistä. Yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittisissä tapauksissa suomalaisyritykset voivat turvautua myös Suomen suurlähetystön tai konsulaatin apuun. Näillä on puolestaan käytettävissään omat viranomaisverkostonsa asioiden ratkaisemiseen. Oikeusteitse ratkaisua kannattaa yritysten mukaan hakea vain merkittävässä tapauksissa, sillä se on sekä hidasta että kallista.

### **Koulutodistuksen allekirjoituksen aitous vahvistettava työluvan saamiseksi**

**Mitä tapahtui:** Venäjän tytäryhtiön suomalaisjohtajalle haettiin työ lupaa, jota varten hänen koulutodistuksensa allekirjoittaneen rehtorin olisi pitänyt käydä notariaatissa todistamassa, että allekirjoitus on aito.

**Miten ratkaistiin:** Yrityksen lakitoimisto lähetti maahanmuuttoviraston johdolle kirjeen, jossa perusteltiin, että henkilö on niin tärkeä yritykselle, että hänet pitäisi vapauttaa kohtuuttomasta vaatimuksesta. Viranomaiset hyväksyivät tämän perustelun.

## **Tilit jäihin verottajan toimesta**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen Venäjällä maksama ennakkovero ei siirtynyt automaattisesti, kun yritys muutti veropiiristä toiseen. Uuden veropiirin veroviranomaiset väittivät, ettei ennakkoveroja ollut maksettu ja jäädyttivät yrityksen tilit muutaman viikon ajaksi. Tilanteesta aiheutui haittaa, kun jouduttiin hakemaan erilaisia dokumentteja ja käyttämään aikaa tilanteen selvittämiseen. Todennäköisesti ongelma aiheutui siitä, että aikaisemman veropiirin viranomaiset unohtivat tai eivät ehtineet tehdä oikeita papereita, jotta ennakkoverot olisivat siirtyneet uuteen veropiiriin.

**Miten ratkaistiin:** Tilannetta lähdettiin viemään veroviranomaisten hierarkiassa ylöspäin ja lopulta asia saatiin ratkaistua niin, ettei ennakko-veroja tarvinnut maksaa uudelleen ja tilijäädytykset saatiin purettua. Tilanteen ratkaisussa korostui henkilökohtaisten suhteiden merkitys, joiden avulla saatiin hierarkiassa korkeammalla olevat viranomaiset hoitamaan asiaa.

## **Työpaikka korvaukseksi terveysluvista?**

**Mitä tapahtui:** Viranomainen ei suostunut myöntämään terveyslupia suomalaisyrityksen tuotteille ilman, että kyseisen viranomaisen lapsi tai muu hänen suosittelemansa henkilö olisi palkattu yrityksessä merkittävään virkaan.

**Miten ratkaistiin:** Henkilöä ei palkattu, mutta lupa saatiin. Neuvottelut asiasta hoidettiin oman turvallisuusorganisaation kautta, jossa on entisiä FSB:n everstitason henkilöitä. Ko. henkilöillä on tarpeeksi voimakas viranomaisverkosto ja vaikutusvalta vastaavien asioiden hoitoon.

## **Maksusta pääsy rajoitetuille markkinoille**

**Mitä tapahtui:** Paikallistason viranomaiset ottivat yhteyttä suomalais-yritykseen ja ilmoittivat, että mikäli yritys haluaa päästä valtion laitoksille sallittujen toimittajien luetteloon, siitä pitää maksaa.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys kieltäytyi pyydetystä maksusta. Tämä sulki yritykseltä noin puolet paikallisista markkinoista.

## **Luokittelu ympäristöriskikategoriaan tai lahjus?**

**Mitä tapahtui:** Ympäristöviranomaiset väittivät, että suomalais-yrityksen omistama laitos oli huonossa kunnossa ja se uhattiin luokitella ympäristöriskikategoriaan, mikä saattaisi merkitä laitoksen sulkemista. Tältä voisi kuitenkin välttyä maksamalla viranomaisille tietyn summan. Laitos oli juuri remontoitu ja se oli haastateltavan mukaan paras koko alueen laitoksista. Sen sijaan alueen muut laitokset olivat haastateltavan

mukaan niin huonossa kunnossa, että ne olisi pitänyt sulkea jo kauan sitten.

**Miten ratkaistiin:** Lahjusta ei maksettu ja laitos oli jonkin aikaa luokiteltu ympäristöriskikategoriaan. Suomalaisyritys ei kuitenkaan noteerannut asiaa millään tavalla ja lopulta riskiluokitus poistettiin.

### **Miliisin takavarikko**

**Mitä tapahtui:** Miliisi syytti suomalaisyritystä tullisäädösten rikkomisesta ja takavarikoi yrityksen varaston tutkinnan ajaksi, mikä halvaannutti yrityksen toiminnan täysin. Yrityksen johtajan annettiin ymmärtää, että tilanne raukeaa, mikäli yritys maksaa 200.000 euron ”sakon”. Johtaja myöntyi maksuun, mutta vain, jos siitä annetaan kuitti ja muu virallinen dokumentaatio. Tähän miliisi ei suostunut.

**Miten ratkaistiin:** Yritys kääntyi Suomen konsulaatin puoleen ja konsulaatin poliisiyhdyshenkilö alkoi hoitaa asiaa miliisin kanssa. Miliisijohtajan kanssa päästiin sopimukseen varaston palauttamisesta. Lisäksi miliisijohtaja valitsi sattumanvaraisesti muutaman tuotteen varastolistalta menetettäväksi valtiolle, määräsi sakon ja antoi haasteen käräjäoikeuteen. Käräjäoikeuden käsittely kesti noin minuutin ja päätös oli, että lakia ei ollut rikottu ja sakko mitätöitiin.

## **4.2. Yritystoiminnan läpinäkymättömyyteen liittyvät riskit**

Suomalaisyritysten Venäjän-liiketoiminnalle merkittävän turvallisuusuhan muodostaa venäläisen yritystoiminnan läpinäkymättömyys, mistä johtuen yritysten taustoista ja omistussuhteista on hankala saada luotettavaa tietoa. Erityisen riskin tämä muodostaa ostettaessa toimivaa yritystä, josta saattaa paljastua kytköksiä rikollisuuteen. Ostokohteen johto on myös saattanut solmia viranomaisten tai muiden yritysten kanssa sopimuksia, jotka eivät ole suomalaisyrityksen toimintatapojen mukaisia. Joissain tapauksissa Venäjän liike-elämässä korostuvat henkilöverkostot voivat muodostaa uhkan yrityksen toiminnalle. Vaikka venäläisen johdon verkostot ja hyvät suhteet viranomaisiin yleensä edesauttavat yrityksen toimintaa, kyseisiä verkostoja voidaan myös käyttää yritystä vastaan. Yritys voi tietämättään myös valita liikekumppanikseen toimijan, jolla on kytköksiä järjestäytyneeseen rikollisuuteen ja rikkoa näin tahtomattaan lakia.

Ratkaisuna yritystoiminnan läpinäkymättömyydestä johtuviin riskeihin suositellaan usein sekä kumppaniyritysten että yrityksen venäläisen johdon huolellisia taustatarkastuksia. Yritysostoissa korostuu due diligence -selvityksen merkitys. 1990-luvun tilanteeseen verrattuna venäläisyrittäjiä

koskevan julkisen tiedon saatavuus on parantunut, ja yritysten omistus- ja muita perustietoja on saatavilla myös julkisista lähteistä. Markkinoilla toimii myös lukuisia palveluyrityksiä, jotka tarjoavat henkilöiden ja yritysten taustaselvityksiä. Taustaselvityksiä teetettäessä on kuitenkin syytä huomioida, että Venäjän henkilösuoja laki on varsin tiukka ja rajoittaa taustaselvitysten tekemistä. Taustaselvityksiä tarjoavat toimijat hyödyntävät myös yleensä henkilösuhteitaan FSB:hen ja muihin viranomaisiin, mikä avaa niille pääsyn ei-julkiseen tietoon. Selvityksen tilaaja saattaa näin ollen tahtomattaan rikkoa tietosuojalakia, mikä sinällään muodostaa oman turvallisuushkanssa.

### **Rahanpesua ja uhkailua**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys osti venäläisen yrityksen ja alkoi laittaa sen liiketoimintaprosesseja kuntoon. Yrityksen toiminnasta paljastui rahanpesua, omaisuuden kierrätystä ym. hämäryksiä. Suomalaisen johdon puuttuessa niihin yrityksen sisältä tuli sanallisia uhkauksia laittaa palkkatappaja suomalaisen johtajan perään.

**Miten ratkaistiin:** Yritys lisäsi henkilösuojausta turvafirman avulla ja oli yhteydessä miliisiin ja sittemmin syyttäjänvirastoon. Syylliset vangittiin ennen kuin uhkaus ehdittiin toteuttaa.

### **Ostokohteella erillissopimus verottajan kanssa**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys osti venäläisen yrityksen ja havaitsi yritysoston jälkeen lukuisia puutteita ostetun yrityksen kirjanpidossa. Tämän jälkeen tiettyjen turvallisuustoimijoiden kautta pystyttiin selvittämään, että yritys maksoi alueelliselle verottajalle siitä, että sen virheitä katsotaan sormien läpi.

**Miten ratkaistiin:** Käytäntö purkautui omistajavaihdoksen yhteydessä, sillä kyseessä oli puhtaasti edellisen omistajatahon ja verottajan välinen sopimus. Riskinä oli kuitenkin se, että tarkastusviranomaiset kohdistavat jatkossa huomionsa myös aikaisempaan toimintaan. Asia saatiin sovittua verottajan kanssa rehellisin keinoin ja kirjanpidon puutteita lähdettiin järjestelmällisesti korjaamaan verottajan kanssa sovitulla tavalla. Yritysoston yhteydessä oli myös tehty sopimus, että ostajalla on oikeus kieltäytyä maksamasta tiettyä loppusummaa yritysostosta, mikäli yrityksen toiminnasta löytyy verolainsäädännön vastaisia toimintamuotoja.



### **Irtisanottu johtaja usutti miliisin tutkimaan suomalaisyritystä**

**Mitä tapahtui:** Pari kuukautta suomalaisyrityksen venäläisen tytäryhtiön johtajan irtisanomisen jälkeen yrityksen Venäjän toimipiste ja sen uusi suomalaisjohtaja joutuivat miliisin talousrikoshallinnon tutkinnan kohteeksi. Miliisille oli jostain annettu ymmärtää, että suomalaisyrityksessä oli tapahtunut väärinkäytöksiä. Jälkeenpäin ilmeni, että erotetulla venäläisjohtajalla oli hyvät suhteet miliisihallintoon.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisjohtaja valmistautui hyvin kuulusteluun, ja asian selvittämiseksi palkattiin asiantuntijayritys. Suomalaisyritys ja -johtaja eivät joutuneet ongelmiin. Venäjällä on olemassa regressio-oikeuden mahdollisuus, minkä takia tässä tilanteessa suomalainen johtaja olisi voinut olla vastuussa siitä, mitä häntä ennen olleen venäläisen johtajan aikana oli tapahtunut.

### **Ostokohteen viranomaissuhteet eivät kestäneet päivänvaloa**

**Mitä tapahtui:** Ulkomaalainen yritys osti venäläisen tuotannollisen yrityksen, joka oli vuosia toiminut hyvin venäläisten omistuksessa. Aiemmalla omistajalla oli viranomaisten kanssa sopimus, joka sisälsi suojan rikollisjärjestöiltä sekä yrityksen tekemien laki- ja säädösrikkomusten sormien läpi katsomisen. Konkreettinen maksu viranomaisille järjestettiin tietyn pankin kautta mm. mainos- tai vartiointikuluina. Sopimuksen olemassaolo selvisi ulkomaalaiselle yritykselle pian yritystoston jälkeen.

**Miten ratkaistiin:** Yritys ei halunnut jatkaa sopimusta. Yrityksen käyttämä turvallisuusyritys suositteli, että ensiksi korjataan kaikki aikaisemmin laiminlyödyt asiat säännösten mukaisiksi ja varmistetaan, ettei tule taannehtivasti maksuja siitä, mitä oli laiminlyöty. Sopimus saatiin purettua löytämällä vaikutusvaltaisempi viranomaistaho, joka varmisti, että järjestelyssä mukana olleet virkamiehet lopettivat vaatimuksensa eivätkä lähteneet kostotoimiin yritystä vastaan.

### **Väärän perintätoimiston käyttö vei suomalaisjohtajan maanpakoon**

**Mitä tapahtui:** Venäläisen tytäryrityksen suomalaisen johdon alaisuudessa toiminut venäläinen keskijohto varasti yritykseltä kymmeniä tuhansia euroja. Miliisin puheille menemisen sijaan suomalainen johto palkkasi perintäfirman jahtaamaan tekijöitä. Kyseinen perintäfirma oli kuitenkin kytkeytynyt mafiaan, mitä suomalaisyritys ei tiennyt. Kun perintäfirma toi varastetut rahat sovittuna aikana takaisin, miliisin joukot ryntäsivät toimistoon, pidättivät suomalaisen johtajan ja sinetöivät kassakaapit. Suomalaisjohtajalle luettiin mahdollisia syytteen aiheita,

joita olivat mm. kiristäminen (käytettiin perintäfirmaa viranomaisten sijasta), valuuttasäännösten rikkominen (käytiin dollarikauppaa rupla-kaupan sijasta) ja järjestäytyneen rikollisuuden tukeminen (käytettiin perintäyritystä, joka kytketty mafiaan).

**Miten ratkaistiin:** Suomalainen johtaja pakeni Suomeen. Rahaa varastaneita ei viety koskaan oikeuden eteen. Vaikka suomalaisyritys ei tiennyt perintäyrityksen kytköksistä mafiaan, kyseisen perintäfirman käyttäminen olisi voitu tulkita oikeudessa järjestäytyneen rikollisuuden tukemiseksi.

#### 4.3. Teollisuusvakoilu ja urkinta

Yksi Venäjällä toimimisen riskeistä on yrityksen salaisen tai luottamuksellisen tiedon päätyminen väärin käsiin. Yritysten liiketoimintaan liittyviä tietoja kalastelevat niin kilpailijat kuin kansalliset tiedustelupalvelutkin. Haastatellut yritykset korostivat erityisesti tietoturvallisuutta, johon täytyy kiinnittää erityisen paljon huomiota sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yrityksen sisällä tulee olla selkeästi määritelty, kenellä on pääsy yrityksen kannalta kriittisiin tietoihin. Usein käytetään esimerkiksi vaihtuvaa koodiavainta. Ulkoisesti tulee huolehtia siitä, että turvajärjestelmät ja palomuurit ovat kunnossa.

Haastatteluissa tuli esiin useita tapauksia, joissa yrityksen työntekijä oli välittänyt tietoja yrityksestä kilpailijalle. Työntekijä on saattanut tietoisesti hakeutua suomalaisyrityksen palvelukseen tarkoituksenaan hankkia tietoa entiselle työnantajalleen. Joissakin tapauksissa työntekijä on muusta syystä vaihtanut työpaikkaa ja entinen työnantaja on ottanut puolen vuoden kuluttua häneen yhteyttä ostaakseen ratkaisevaa kilpailijatietoa. Ennalta sovittua järjestelyä voi epäillä esimerkiksi silloin, jos henkilöllä on sukulaissuhteita edelliseen työnantajaansa. Tällaiset tiedot ovat saatavilla yleensä vain suhdeverkoston kautta.

Esiin tuli myös esimerkkejä tietojen valumisesta viranomaisten kautta kilpailijoille. Eräs yritys oli sopinut alueviranomaisten kanssa tuotantolaitoksen rakentamisesta Venäjälle, mutta hanke peruuntui. Myöhemmin suomalaisyrityksen tuotantolaitokselle kaavoitetulle paikalle rakennettiin juuri samannäköinen venäläisinvestoijan tehdas. Yritykset kehottivatkin miettimään tapauskohtaisesti kenelle tietoja on tarpeellista antaa ja mihin kyseinen virkamies tietoa tarvitsee. Pyynnön laillisuuden voi tarkistaa seuraavalta hallinnon tasolta.

Myös Venäjän tiedustelupalvelut ovat edelleen aktiivisesti kiinnostuneita ulkomaisista yrityksistä. Ulkomaalaisen johtajan joutuessa ongelmiin onkin

mahdollista, että hänestä aletaan tehdä tietolähdettä Venäjän viranomaisille. Tällöin häntä saatetaan kiristää mm. mahdollisella viisumin peruutuksella tai jopa vankilatuomiolla. Näiltä välttyäkseen ulkomaalaisjohtajaa voidaan pyytää antamaan tietoa yrityksen toiminnasta tietyin väliajoin. Värväystilannetta ei voi aina ulkomailla välttää, mutta oma lainmukainen ja muutoinkin asiallinen toiminta ja käytös sekä työaikana että vapaalla auttaa välttämään joutumista viranomaistoiminnan kohteeksi. Jos kuitenkin tällaiseen tilanteeseen joutuu, niin johdonmukainen ja selkeä kieltäytyminen laittomista tai epävirallisista hämäräpuuhista, joita "yhteistyön" merkeissä tarjotaan, on paikallaan.

### **Innovaation suojaaminen valtion investointihankkeessa**

**Mitä tapahtui:** Venäjällä on kaikissa isommissa valtion investointihankkeissa käytäntö, jonka mukaan valtio pyytää asiantuntijalausunnon tarjouksen kohteesta. Suomalaisyritys antoi tarjouksen hankkeesta, johon sisältyi uuden teknologian hyödyntämistä. Asiasta vastaavasta venäläisministeriöstä tuli pyyntö saada kaikki dokumentaatio, jotta he voivat hankkia tarvittavan asiantuntemuksen arvioidakseen tilannetta. Suomalaisyritykselle riskin muodosti se, ettei se tiennyt kenelle dokumentaatio voidaan ministeriöstä jakaa. Mikäli yritys jättäisi dokumentaatiosta pois tiettyjä avainkohtia innovaation suojaamiseksi, se ottaisi riskin, että asiantuntijoiden lausunnot ovat negatiivisia.

**Miten ratkaistiin:** Asia oli haastatteluhetkellä kesken. Yritys pyrki samaan ministeriöltä luottamuksellisuyslupauksen ja selkeät tiedot siitä kenelle dokumentaatio annetaan.

### **Yhteistyöehdotuksen taustalla teknologiaosaamisen kalastelu**

**Mitä tapahtui:** Venäläinen yritys lähestyi suomalaisyritystä yhteistyöehdotuksella. Taustaselvityksen kautta paljastui, että venäläinen yritys oli aiemmin tehnyt yhteistyösopimuksen suomalaisyrityksen kilpailijan kanssa. Haastateltavalla oli kyseiseen kilpailijaan hyvät suhteet ja sitä kautta saatiin selville, että venäläisyritys oli yrittänyt lypsää kilpailijalta tietoa, minkä takia kilpailija oli katkaissut neuvottelut hyvin nopeasti. Molemmissa tapauksissa yhteistyön käynnistämisen tarkoitus oli hankkia suomalaisyritykseltä mahdollisimman paljon tietoa, jotta venäläiset pystyisivät itse kehittämään vastaavia järjestelmiä ja kilpailemaan suomalaisyrityksen kanssa. Lopulta venäläiset saivat lähinnä markkinoinnissa käytettävää tietoa. Tapauksesta ei aiheutunut merkittävää haittaa suomalaisyritykselle.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys oli jo varhaisessa vaiheessa tietoinen venäläisten aikeista, ja osasi näin ollen varautua ja olla paljastamatta liikaa tietoa. Myös venäläiset ymmärsivät, etteivät saa suomalaisyrityksestä tietoa ja kiinnostus yhteistyöhön lopahti. Loppujen lopuksi yhteistyöneuvottelut katkaistiin.

### **Turvallisuuspalvelu urkkimassa yritystietoja**

**Mitä tapahtui:** Erään suomalaisyrityksen työntekijän kannettava tietokone varastettiin keskellä kirkasta päivää Moskovan keskustassa. Tietokoneessa oli niin työntekijän henkilökohtaisia kuin yrityksenkin tietoja. Vähän ajan kuluttua häneen otettiin miliisistä yhteyttä ja ilmoitettiin tietokoneen löytyneen. Kun työntekijä meni noutamaan konetta, hänet ohjattiin keskustelemaan mieshenkilön kanssa, joka esittäytyi pelkällä etunimellä ja kertoi edustavansa valtiollista turvallisuusorganisaatiota. Mies ei keskustellutkaan tietokoneesta, vaan oli kiinnostunut työntekijän ja suomalaisyrityksen toiminnasta. Mies vihjaili, että työntekijä olisi tiedustelija ja kyseli, onko yrityksessä tai työntekijän tuttavapiirissä muita tiedustelijoita ja kenen lukuun he tiedustelevat. Työntekijä kiisti syytökset hämmästyneenä. Mies kyseli myös työntekijän taustoista ja entisistä työpaikoista ja tuntui olevan varsin hyvin perillä suomalaisyrityksen asioista ja työntekijän tuttavapiiristä. Jossain vaiheessa mies ehdotti työntekijälle yhteistyötä ja tapaamisia vaikkapa oluella käynnin merkeissä tai harrastusten parissa. Yhteistyön laatua hän ei kuitenkaan tarkentanut, mutta kertoi voivansa auttaa työntekijää mitä erilaisimmissa asioissa. Työntekijä arveli sellaisen toiminnan olevan vähintäänkin arveluttavaa ja ilmoitti, ettei halua ryhtyä mihinkään hämäriin puuhiin. Lopuksi mies pyysi vielä työntekijää miettimään asiaa ja antoi puhelinnumeronsa paperilapulle kirjoitettuna yhteydenottoa varten.

**Miten ratkaistiin:** Tietokonetta ei koskaan palautettu eikä työntekijä ollut myöhemmin yhteydessä häntä kuulustelleeseen henkilöön. Työntekijä ilmoitti tapahtuneesta esimiehelleen ja yrityksen turvallisuusvastaavalle.

#### 4.4. Yrityksen omaisuuteen kohdistuvat turvallisuusriskit

Yritysten omaisuuteen kohdistuu Venäjällä paljon riskejä, mutta haastattelujen perusteella suomalaisyritykset osaavat suojautua niitä vastaan kohtuullisen hyvin. Erilaisia varkauksia vastaan suojaudutaan periaatteessa varsin samalla tavoin kuin kotimaassakin, eli vartiointiliikkeiden, hälytys- ja valvontajärjestelmien sekä muiden normaalien suojauskeinojen avulla. Suomalaisyritysten mukaan työntekijöitä valvotaan Venäjällä tarkemmin kuin Suomessa ja työntekijät myös jossain määrin odottavat kontrollointia enemmän. Työntekijöiden tekemät varkaudet tosin käyvät usein ilmi vasta inventaarion tekemisen yhteydessä, jolloin syyllisiä on vaikea jäljittää. Varkauksien takia työntekijöitä irtisanotaan yleensä vain tapauksissa, joissa näyttö on suhteellisen selkeä. Venäjän erityispiirre on järjestäytyneen rikollisuuden ja vartiointitoiminnan kytkeytyminen toisiinsa. Osa nykypäivänä toimivista venäläisistä turvallisuusalan yrityksistä on saanut alkunsa 1990-luvun suojelurikollisuudesta, jota haastattelujen valossa ei enää juurikaan esiinny. Järjestäytyneen rikollisuuden toimijoiden siirryttyä laillisen liiketoiminnan pariin, esimerkiksi vartiointi- ja perintäbisnekseen, saattaa suomalaisyritys tietämättään joutua kosketuksiin sen kanssa ja sitä kautta mahdollisesti ongelmiin miliisin kanssa. Tästä historiallisesta taustasta johtuen vartiointiliikkeen valinta on Venäjällä ensiarvoisen tärkeä kysymys. Haastatteluissa nousi esiin useita tapauksia niin onnistuneista kuin epäonnistuneistakin yrityksistä koskella yritysten vartijoita mukaan rikolliseen toimintaan. Lisäksi haastatteluissa korostui erityisesti tarve säilyttää kontrolli kokonaisturvallisuudesta yrityksen omissa käsissä, vaikka tiettyjä osa-alueita ulkoistettaisiinkin paikallisille toimijoille. Riskejä voidaan hallita myös vaihtamalla vartijoita parin-kolmen kuukauden välein. Voidaan myös luoda henkilökohtaisia suhteita sellaisiin työntekijöihin, joiden kautta pääsee yrityksessä syntyneisiin klikkeihin.

#### **Epärehelliset vartijat avustajina ryöstössä**

**Mitä tapahtui:** Yritys käytti toimipisteensä vartiointinissa ulkopuolista vartiointiyritystä. Ympäri vuorokautisesta vartiointinista huolimatta tiloihin murtauduttiin eräänä yönä. Ryöstäjät pahoinpitelivät vartiointivuorossa olleet kaksi vartijaa ja yrittivät rikkoa tallentavan videovalvontalaitteiston. Ryöstäjät pääsivät pääkassahuoneen kassakaappiin, josta saivat saaliikseen noin 10.000 euroa.

**Miten ratkaistiin:** Miliisi, yrityksen turvallisuusyksikkö sekä vartiointiliike tekivät tutkinnassa tiivistä yhteistyötä ja selvisi, että ryöstön

yhteydessä pahoinpidellyt vartijat olivat mukana juonessa. Koko pahoinpitelyosuus ryöstöstä oli näytelty, vaikkakin vartijat joutuivat käymään sairaalassa hoidattamassa ruhjeitaan. Kyse oli yksittäisten vartijoiden epärehellisyydestä eikä vartiointiliikkeen kokonaisuudessaan missään vaiheessa epäilty olevan mukana rikoksessa. Epärehelliset vartijat erotettiin palveluksesta ja heitä vastaan nostettiin oikeudessa syyte.

### **Epäonnistunut ryöstöyritys**

**Mitä tapahtui:** Rikolliset ottivat yhteyttä suomalaisyrityksen käyttämän ulkopuolisen vartiointiliikkeen vartijaan ja ehdottivat tälle yhteistyötä. He tulisivat sovittuna päivänä kaupan pihalle ja lastaisivat pakettiauton täyteen tavaraa. Vartija saisi palkkioksi osuuden saaliista. Vartija suostui tähän, mutta ilmoitti asiasta saman tien omille esimiehilleen. Vartiointiliike otti puolestaan yhteyttä suomalaisyritykseen ja miliisiin.

**Miten ratkaistiin:** Yrityksen turvallisuusyksikkö, miliisi ja vartiointiliike järjestivät yhdessä väijytyksen. Kun rikolliset vihdoinkin ilmoittivat tulostaan vartijalle, tulivat paikalle ja lastasivat pakettiautonsa täyteen tavaraa, heidät pidätettiin paikan päältä. Asia eteni syytteiden kautta eteenpäin.

### **Tavarantoimituksia ilman rahtikirjoja**

**Mitä tapahtui:** Yrityksen lastausalueelta lähti kokonaisia kuorma-autoja täynnä tavaraa ilman rahtikirjoja ja autot päästettiin portista ulos. Juonessa olivat mukana kuljetusyrityksen kuljettaja, oma lastaushenkilöstö sekä turvallisuudesta vastaavan yrityksen palkkaama vartija.

**Miten ratkaistiin:** Koska rekan rekisterinumero ja kuljettaja nähtiin valvontakameroista, kyseinen kuljetusfirma ja kuljettaja laitettiin mustalle listalle eikä heidän kanssaan enää asioitu. Myös oma henkilöstö, joka jäi kiinni, erotettiin yrityksen palveluksesta. Rikosoikeudelliseen vastuuseen kyseisiä henkilöitä ei haettu oikeusjärjestelmän heikohkon toimivuuden vuoksi.

#### 4.5. Epäreilu kilpailu

Kilpailulainsäädäntö on Venäjällä vielä huomattavan kehittymätön Suomeen verrattuna ja monet venäläiset yritykset käyttävät suomalaisittain epärehellisiä keinoja kilpailijoita kampaessaan. Etenkin talouskriisin aikana monet venäläisyrietykset palasivat ”harmaisiin käytäntöihin” ja maksoivat esimerkiksi palkkoja pimeästi, mikä paransi niiden hintakilpailukykyä tavalla, johon suomalaisyritykset eivät voi vastata. Isot toimijat pystyvät asemansa turvin myös pakottamaan asiakasyrityksensä boikotoimaan kilpailevia yrityksiä. Pienemmätkin toimijat puolestaan saattavat käyttää henkilösuhteitaan hyväkseen ja masinoida viranomais-tarkastuksia kilpailijayrityksiin. Suomalaisyrietykset kertoivat myös kilpailijoiden mustamaalaamista tapahtuvan. Lisäksi kilpailijat pyrkivät hankkimaan tietoja mm. ostamalla niitä kilpailevien yritysten palveluksessa olevilta työntekijöiltä (ks. 4.3. Teollisuusvakoilu ja urkinta).

Kilpailijoiden epärehellistä toimintaa vastaan on melko vaikea suojautua, koska lainsäädäntö ei anna siihen eväitä. Yhtenä keinona tässäkin asiassa nousi esiin henkilösuhteiden hyödyntäminen. Henkilösuhteiden rakentaminen vie kuitenkin aikaa.

#### Suomalaisyriety boikotissa

**Mitä tapahtui:** Kilpailijat painostivat tavarantoimittajia boikotoimaan suomalaisyritystä sen aloittaessa toimintaansa Venäjällä. Tästä aiheutui tavarapulaa, jota jouduttiin paikkaamaan tuomalla tavaraa Suomesta. Vahinko näkyi kohonneina toimituskustannuksina ja hintakilpailukyvyyn laskuna.

**Miten ratkaistiin:** Haastatteluhetkellä boikotti oli edelleen voimassa ja jatkuvat neuvottelut käynnissä sen purkamiseksi. Tilannetta on saatu paikattua turvautumalla tuontiin Suomesta sekä käyttämällä paikallisia pienempiä toimittajia ja muita Venäjällä toimivia suomalaisia yrityksiä. Nyt pyritään rakentamaan oma toiminta ja suhdeverkosto riittävän merkittäviksi, jotta kilpailijoiden on vaikeampi aiheuttaa tämäntyyppistä boikotointia.

#### Tarjouskilpailun voittaja vaihtui

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyriety oli voittanut venäläisen asiakkaan järjestämän tarjouskilpailun ja asia julkistettiin virallisesti. Pari viikkoa myöhemmin suomalaisyrity sai kuitenkin tietää, että kilpailija oli sopinut asiakkaan johdon kanssa itselleen oikeuden alentaa omaa tarjoustaan suomalaisyrityksen tarjousta halvemmaksi. Lopulta kilpailija sai kaupan.

Suomalaisyritykselle tapaus aiheutti 10.000–15.000 euroa suoria kustannuksia. Menetetyn kaupan arvo oli noin 300.000 euroa.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys ei voinut vaikuttaa tilanteeseen. Jatkossa vastaavia tilanteita voidaan yrittää ehkäistä parantamalla suhteita ja rakentamalla verkosto sellaiseksi, että asiakasyritysten oikeat päätöksentekijät kuuluvat luottamusverkostoon.

#### 4.6. Kopiointi ja muut immateriaalioikeuksiin liittyvät ongelmat

Kopiointi ei Venäjällä ole yhtä järjestelmällistä kuin Kiinassa, mutta haastatelluilla suomalaisyrityksillä oli siitä kuitenkin suhteellisen paljon kokemuksia. He kertoivat venäläisten kilpailijoiden tekevän suomalaisyritysten tuotteista halpakkopioita ja myös myyvän niitä suomalaisyritysten tuotteina. Asennusta vaativissa tuotteissa usein myös asennusohjeet ja sertifikaatit on kopioitu suomalaisyritykseltä, etenkin jos ne löytyvät kyseisen suomalaisyrityksen Internet-sivuilta. Yritykset huomauttivatkin, että sivuille ei välttämättä kannata laittaa saataville sellaisia dokumentteja, joista kilpailijat voivat hyötyä. Internetissä olevia tietoja ja kuvia saatetaan Venäjällä muutenkin kopioida ”vapaammin” kuin vaikkapa Suomessa. Kuvien ja logojen kopiointi on laillista, jos yritys ei ole suojannut kyseistä tuotetta tai tuotemerkkiä.

Lisäksi haastatteluissa tuli esiin useita tapauksia, joissa kyse oli ehkä pikemminkin jälleenmyyjän tai muun venäläisen yhteistyökumppanin ajatteleamattomuudesta kuin tahallisesta kopioinnista esimerkiksi tuotemerkin käyttöön liittyen. Esimerkkinä toimii venäläisen jälleenmyyjän perustama verkkokauppa suomalaisyrityksen nimellä. Tilanne ratkesi, kun suomalaisyritys löysi sattumalta sivuston ja vaati jälleenmyyjää lakkauttamaan sen. Tämä totteli.

Haastatellut yritykset käyttivät tuotteiden ja tuotemerkkien suojaamiseen rekisteröintiä ja patentointia, mikä ei välttämättä varsinaisesti estä kopiointia, mutta ainakin tekee siitä laitonta, jolloin kopioija voidaan saattaa edesvastuuseen. Suurin ongelma vaikutti olevan, että kopioijia on vaikea huomata ja jäljittää. Tässä monet suomalaisyritykset tekevät tiivistä yhteistyötä esimerkiksi virallisten jakelijoidensa kanssa, jotka myös tarkkailevat markkinoita aktiivisesti. Haastatellut yritykset olivat pyrkineet vaikuttamaan myös asiakkaisiin tai tuotteiden loppukäyttäjiin saadakseen heidät luopumaan väärennetyistä tuotteista ja ottamaan tilalle aidot. Toisinaan tämä oli onnistunut, toisinaan ei.



## **Halpakopioita markkinoilla**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen venäläiset jakelijat ottivat yhteyttä ja ihmettelivät markkinoilta löytyviä suomalaisyrityksen tuotteita, joita myytiin paljon halvemmalla. Kävi ilmi, että suomalaisyrityksen tuotteita väärennettiin ja myytiin Venäjällä laittomasti väärennetyillä sertifikaateilla. Sertifikaatit antoivat ymmärtää myyjän olevan suomalaisyrityksen virallinen jakelija. Kyseessä ei ollut organisoitu toiminta vaan muutama erillinen tapaus.

**Miten ratkaistiin:** Paikalliset jakelijat yrittivät tuloksetta jäljittää, mistä väärennettyjä tuotteita tuli. Tämänkaltaisia tilanteita voi yrittää ehkäistä kiertelemällä virallisten jakelijoiden kanssa mahdollisia laittomia jakelupisteitä sekä pitämällä Internetissä ajan tasalla olevaa luetteloa virallisista jakelijoista. Lisäksi voidaan pyytää asiakkaita epäselvissä tapauksissa tarkistamaan yrityksestä, onko kyseessä virallinen jakelija.

## **Kilpailija kopioi nettisivuja**

**Mitä tapahtui:** Kilpailija kopioi suomalaisyrityksen nettisivuilta kuvia ja logoja ja käytti niitä omiin tarkoituksiinsa. Itse tuotetta ei kuitenkaan kopioitu.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys otti asiassa yhteyttä kilpailijaan ensin itse, mutta tuloksetta. Tämän jälkeen suomalaisyritys otti avukseen lakitoimiston, joka ilmoitti kilpailijalle mitä tekijänoikeuksia tämä rikkoo ja mitä seurauksia tästä voi olla yritykselle tai sen toimitusjohtajalle. Oikeustoimilla uhkaaminen sai kopioinnin loppumaan.

## **Kopiointia vai omaa tuotekehitystä?**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen venäläinen jälleenmyyjä myi omissa nimissään samankaltaisia tuotteita. Suomalaisen yrityksen mielestä venäläinen jälleenmyyjä kopioi heidän tuotteitaan, kun taas venäläisen jälleenmyyjän mielestä kyse oli heidän omasta tuotekehityksestään.

**Miten ratkaistiin:** Yritys vaihtoi jälleenmyyjän.

#### 4.7. Maksuhäiriöt ja muu sopimusehtojen rikkominen

Haastatteluissa tuli esiin monenlaisia yhteistyökumppaneiden tekemiä sopimusrikkomuksia, joista tyypillisimpiä niin Venäjällä kuin monissa muissakin maissa ovat erilaiset maksuhäiriöt ja maksuviivästykset. Suurella osalla haastatelluista suomalaisyrityksistä oli tästä kokemusta, mutta summat eivät yleensä olleet merkittäviä. Haastatteluissa tuli tosin esiin pari tapausta, joissa erääntynyt summa oli jo niin suuri, että suomalaisyritys koki välttämättömäksi jatkaa liiketoimintaa kyseisen asiakkaan kanssa siinä toivossa, että saisi edes osan saatavistaan takaisin.

Maahantuojien kanssa oli puolestaan syntynyt erimielisyyksiä niin tavaroita koskevien sertifikaattien kuin itse tavaroiden omistusoikeudesta. Maahantuojan vaihtuessa tuotteita oli jouduttu usein sertifioimaan uudestaan, kun sertifioinnin hoitanut maahantuoja kieltäytyi luovuttamasta alkuperäisiä sertifikaatteja. Ratkaisuna monet yritykset olivatkin päätyneet hoitamaan maahantuonnin ja tuotteiden sertifioinnin Venäjällä itse. Tätä suositeltiin etenkin silloin, kun maahan tuotavat tuotteet ovat arvokkaita (esim. kalliita koneita ja laitteita) tai niitä tuodaan suuria määriä. Alihankkijoiden ja palveluntarjoajien osalta raportoitiin perusteettomista laskuista ja tavarantoimittajien käytännöstä nostaa hintaa kesken sopimuskauden.

Maksuhäiriöiden osalta yritysten Venäjällä käyttämät keskeiset ratkaisukeinot eivät juurikaan poikkea muilla markkinoilla käytössä olevista keinoista, joita ovat ennakkomaksut ja maksuliikenteen tarkka seuranta. Yrityksen luotettavuutta on edelleen hankala tarkistaa etukäteen, koska yhtenäistä maksuhäiriörekisteriä ei Venäjällä ole käytössä. Saatavien perimiseen jälkikäteen ei useinkaan ryhdytä. Vaikka Venäjällä toimii nykyään myös laillisia perintätoimistoja, harvat suomalaisyritykset turvautuvat niiden palveluihin. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että osa perintätoimistoista käyttää väkivallalla uhkailua ja muita kyseenalaisia perintäkeinoja. Saatavien periminen oikeusteitse on puolestaan usein tehotonta, koska oikeuden päätösten toimeenpano ontuu.

Muiden sopimusrikkomusten ennaltaehkäisyssä haastatellut suomalaisyritykset korostivat hyvin laadittujen ja perusteellisten sopimusten merkitystä. Etenkin monet suomalaiset pk-yritykset ovat Suomessa tottuneet toimimaan kättä päälle –sopimuksilla, mutta Venäjällä sellaiset antavat turhan helposti mahdollisuuden huijaukseen. Suomalaisyritysten mukaan suullisten sopimusten varaan ei pidä jättää mitään merkittäviä asioita edes pitkäaikaisten kumppanien kanssa. Sopimus kannattaa myös käännettää omalla tulkilla ja tarkistuttaa lakimiehellä ennen allekirjoitusta. Usein on tapana tehdä sekä englannin- että venäjänkielinen sopimus, mutta

riitatilanteessa vain venäjänkielinen sopimus on pätevä, joten erikielisten versioiden yhdenmukaisuus on erittäin tärkeä tarkistaa. Sopimusrikkomusten riskiä voi pienentää myös jo aiemmin käsitellyillä taustaselvityksillä ja sopimuskumppaneiden kuten alihankkijoiden huolellisella valvonnalla.

### **Faksilla toimitetut kopiot maksumääräyksistä eivät olleet aitoja**

**Mitä tapahtui:** Yritys sai kuukausittain faksilla asiakasyritykseltään kopion pankkimaksumääräyksestä, jonka mukaan asiakas oli suorittanut maksun ostamistaan tuotteista. Yrityksen kirjanpitäjä ei kuitenkaan tarkastanut, tuliko raha todellisuudessa pankkiin. Ilmeni, että maksumääräyksestä huolimatta maksunsiirtoa ei ollut tapahtunut. Summa ehti kasvaa miljooniksi rupliksi, ennen kuin vilppi huomattiin.

**Miten ratkaistiin:** Kyseinen kirjanpitäjä irtisanottiin.

### **Asiakasyrityksen työntekijä kierrätti maksut oman tilinsä kautta**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen asiakkaan maksuissa oli ollut viiveitä. Ilmeni, että viiveet johtuivat siitä, että joku asiakasyrityksen työntekijöistä oli kierrättänyt rahat omien tiliensä kautta. Kun summat ovat isoja, niistä saa kuukaudessakin tuntuvia korkoja.

**Miten ratkaistiin:** Kyseinen työntekijä saatiin kiinni hyvien verkostojen kautta, mutta asiakkaasta riippuu miten asia ratkaistiin. Suomalaisyritys sai hyvityksen.

### **Jälleenmyyjä otti esittelylaitteet käyttöön**

**Mitä tapahtui:** Yritys luovutti venäläiselle jälleenmyyjälleen kaksi laitetta esittelykäyttöön. Sopimukseen kirjattiin, että jälleenmyyjä vastaa laitteiden varastoinnista ja päämies niiden vakuutuksesta. Vakuutus on voimassa ainoastaan silloin, kun laitteet eivät ole käytössä. Sovittiin myös, että mikäli päämies löytää itse laitteille ostajan, jälleenmyyjä luovuttaa ne takaisin. Kun päämies ilmoitti löytäneensä ostajan, paljastui että jälleenmyyjä oli sopimuksen vastaisesti ottanut laitteet käyttöön.

**Miten ratkaistiin:** Sovittiin, että jälleenmyyjä ostaa laitteet ja maksaa heti 50 % hinnasta ja loput kuukauden kuluttua. Ensimmäinen 50 % saatiin, mutta haastatteluhetkellä toista 50 % odoteltiin yhä. Päämies oli vienyt asian oikeuteen ja se oli parhaillaan paikallisen välimiesoikeuden käsittelyssä. Yritys arveli, että jälleenmyyjä tuomitaan oikeudessa maksamaan, mutta rahoja tuskin koskaan saadaan. Yritys oli päättänyt, että laitteita ei enää anneta jälleenmyyjien haltuun.

## **Huoltoyritys laskutti tekemättömästä työstä**

**Mitä tapahtui:** Eräs suomalaisyrityksen käyttämä paikallinen huoltoyritys paljastui vilpilliseksi, kun huomattiin, että luvattujen uusien laitteiden tilalla kohteessa olivat edelleen vanhat laitteet, vaikka huoltoyritys oli laskuttanut suomalaisyritystä urakasta. Sopimus kyseiseen huoltoyritykseen katkaistiin, minkä jälkeen suomalaisyrityksen pääinsinööri sai uhkailuja. Huoltoyritys vaati sopimuksen palauttamista ennalleen. Potentiaalisena vaarana vanhoissa laitteissa oli, että ne pettäisivät, jolloin suomalaisyritykselle olisi tullut merkittäviä sakkoja. Kyseisellä huoltoyrityksellä oli ollut yhteistyötä ao. kohteen kanssa jo ennen suomalaisyrityksen tuloa.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyrityksen paikallinen turvallisuusorganisaatio otti heti yhteyttä viranomaisiin, jotka lähtivät selvittämään asiaa. Tämän jälkeen uhkailu hiljeni kokonaan. Asiaa edisti se, etteivät kyseiset viranomaiset olleet samassa leirissä uhkailijoiden kanssa.

## **Tavarantoimittaja nosti hintaa kesken sopimuskauden**

**Mitä tapahtui:** Venäläisen tavarantoimittajan kanssa oli sovittu, että komponentit sisältyvät sopimuksessa ilmoitettuun hintaan. Tavarantoimittaja kuitenkin lähetti komponenttitoimituksista erillisen laskun. Lisäksi tavarantoimittaja korotti yksipuolisesti hintaa 5 % kustannusindeksiin vedoten kesken sopimuskauden.

**Miten ratkaistiin:** Vaihdettiin tavarantoimittajaan, joka suostui toimittamaan vanhalla hinnalla.

## **4.8. Huijaukset**

Haastatellut Venäjällä toimivat suomalaisyritykset olivat joutuneet monenlaisten huijausyritysten kohteeksi. Toisinaan huijausyritykset olivat olleet varsin alkeellisia, jolloin ne on ollut helppo huomata. Esimerkiksi eräs suomalaisyritys oli yhteistyökumppania etsiessään käynyt tutustumassa ”turvallisuusyritykseen”, jonka toimisto oli selvästi lavastettu asuinhuoneistoon. Suuri osa yritysostoihin tai muihin yhteistyökuvioihin liittyvistä huijauksista on kuitenkin toteutettu paljon ammattimaisemmin ja esille tuli useita tapauksia, joissa suomalaisyritykset olivat kärsineet huomattavia tappioita huijauksen johdosta. Toistuva kaava näytti olevan se, että yhteistyön alku sujuu sopimuksen ja suunnitelmien mukaisesti ja luottamuksen kasvaessa venäläisosapuoli tekee aloitteen esimerkiksi investointiaikataulun nopeuttamisesta. Suomalaisosapuoli, joka tässä vaiheessa jo luottaa venäläispartneriinsa ja haluaa kenties itsekin kiirehtiä

markkinoille etabloitumistaan, suostuu ehdotukseen. Maksun saatuaan venäläispartneri katoaa jälkiä jättämättä.

Huijaukset liittyvät usein venäläisen yritystoiminnan läpinäkyvättömyyteen ja omistusoikeuksien heikkoon suojaan. Venäjällä voidaan esimerkiksi rekisteröidä kaksi samannimistä yritystä samaan osoitteeseen. Ulkomainen yritys voi näin ollen luulla asioivansa tutun yrityksen kanssa. Huijatuksi joutumisen riskiä voi perusteellisten taustaselvitysten lisäksi pienentää yksinkertaisilla keinoilla, kuten tarkistamalla, että tavaran tilannut yritys todella sijaitsee siinä osoitteessa, johon tavara toimitetaan. Kiinteistöjä ostettaessa puolestaan on pyrittävä varmistumaan siitä, että myyjällä on omistusoikeus kyseiseen kiinteistöön. Perustietoja kiinteistöjen omistussuhteista on saatavilla myös julkisista lähteistä.

### **Neuvottelukumppani ei omistanutkaan esittelemäänsä ostokohdetta**

**Mitä tapahtui:** Suomalainen yritys aikoi siirtää jalostustoimintaa Venäjälle ja tätä tarkoitusta varten halusi ostaa toimivan yrityksen, jossa olisi tarvinnut vain hieman laajentaa jalostusprosessia. Sopivan tuntuinen venäläisyritys löytyikin ja sitä käytiin myös paikan päällä katsomassa. Tuotantotilat näyttivät kuhisevan toimintaa. Tarkempi selvitys kuitenkin paljasti, että venäläiset neuvottelukumppanit eivät omistaneet kyseisiä tiloja, heillä ei ollut siihen vuokrasuhdetta eikä tuotantotiloihin tullut vettä eikä kaasua. Neuvotteluja oli käyty kolmen venäläisen yksityishenkilön kanssa, joista yksi olisi ollut halukas tekemään rehellistä yhteistyötä. Kyseisen henkilön kautta koko vyyhti alkoi vähitellen paljastua.

**Miten ratkaistiin:** Kauppa peruuntui.

### **Rikolliset kauppasivat rakennuskiellossa olevaa maa-aluetta tehdaskiinteistöksi**

**Mitä tapahtui:** Ulkomaalainen yritys oli ostamassa venäläiseltä osapuolelta kiinteistöaluetta, jolle piti rakentaa tehdas. Sopimusneuvottelut olivat edenneet jo aiesopimuksen asteelle, jolloin paljastui, että venäläisellä osapuolella on vahvoja rikollisia kontakteja. Esimerkiksi kaikki kiinteistöalueelle tuodut sorakuormat olivat varastettuja. Alue oli lisäksi luokiteltu saastuneeksi, minkä vuoksi viranomaiset eivät olisi myöntäneet rakennuslupia uudelle omistajalle.

**Miten ratkaistiin:** Kauppa peruuntui.

## **Yhteisyrityksen partneri veti välistä**

**Mitä tapahtui:** Suomalais-venäläisessä yhteisyrityksessä venäläinen osapuoli käytti Suomesta investoitavaa rahaa epämääräisiin tarkoituksiin, mikä näkyi mm. ylimalkaisina talousraportteina. Suomalaisten käydessä paikan päällä yleinen ilmapiiri oli salaileva ja yrityksessä työskentelevät englantia puhuvat henkilöt pyrittiin pitämään erossa suomalaisista. Yrityksen autoissa ei myöskään ollut sovittuja logoja eivätkä työntekijät käyttäneet sovittuja työvaatteita.

**Miten ratkaistiin:** Erimielisyydet pyrittiin ratkaisemaan neuvottelupöydän ääressä, mutta neuvottelut eivät tuottaneet tulosta ja yritys katsoi parhaaksi perääntyä yhteistyöstä ja Venäjän markkinoilta kokonaisuudessaan. Oikeustoimiin ei ryhdytty Venäjällä, koska ei uskottu oikeudenmukaiseen lopputulokseen. Suoraa vahinkoa yritykselle aiheutui noin 1,5 m€.

## **4.9. Yrityskaappaukset**

Suomalaisyrityksiin kohdistuneita yrityskaappauksia tuli haastatteluissa esille useita, eli ilmiö on selvästi suomalaisyrityksille tuttu. Tosin kaappauksen uhriksi oli aina joutunut joku muu kuin haastateltava itse. Tyypillisesti kaappauksen tekijä oli ollut venäläinen kumppani tai yrityksen hyvin tunteva henkilö, jonka kanssa oli tehty jo pitkään yhteistyötä. Lähes kaikissa tapauksissa suomalaisyritys luotti kaappauksen tekijään ja oli siksi antanut ko. henkilölle laajat nimenkirjoitusoikeudet, mikä mahdollisti kaappauksen tekemisen. Yleensä kaappaus tehtiin siirtämällä suomalaisyrityksen omaisuus ja toiminta nimenkirjoitusoikeuksien turvin toiselle yritykselle. Näissä tapauksissa suomalaisyritys joutuu usein kärsimään tappionsa, koska rikosta on vaikea osoittaa tapahtuneen, jos paperit allekirjoittaneella henkilöllä on ollut valtuudet. Kaappaus selviää suomalaisyritykselle usein vasta siinä vaiheessa, kun yritykseen tulee uusi vartiointiyritys, joka häätää paikalta sekä vanhan vartiointiyrityksen että kaappausta mahdollisesti vastustavat työntekijät.

Yrityksen omistuksen kaappaamista yleisempi kuvio näytti olevan yrityksen liiketoiminnan kaappaaminen, jossa yrityksen johto tai johtavat asiantuntijat perustavat toisen, lähes samannimisen yrityksen samaan osoitteeseen ja ohjaavat osan tai jopa koko liiketoiminnan kyseisen yrityksen kautta. Suomalaisyritys ei välttämättä huomaa asiaa pitkään aikaan, mikäli kontrollijärjestelmä ei ole kunnossa ja Venäjän yksikköä johdetaan etänä Suomesta käsin.

Haastateltavat nostivat esiin kaksi keskeistä suojautumiskeinoa yrityskaappauksilta. Ensinnäkin suomalaisyrityksen on säilytettävä kontrolli Venäjän-yksikön toiminnoissa ja mietittävä huolellisesti miten suuret valtuudet venäläisjohdolle annetaan ja minkälaisiin päätöksiin tarvitaan esimerkiksi hallituksen kokous. Suomalaisyritykset pyrkivät myös pitämään itsellään enemmistöosakkuuden yhteisyrityksestä. Haastateltavat korostivat myös oman läsnäolon merkitystä Venäjällä. Usein riittää, että Venäjän-yksikössä työskentelee yksi suomalainen ”haistelemassa ilmapiiriä”. Myös raportointikäytäntöjen pitää olla toimivat, jotta suomalaisyrityksellä on todellinen reaaliaikainen tieto Venäjän-yksikön tapahtumista. Hälytyskellojen tulee soida, mikäli emoyritys pumppaa Venäjän yksikköön jatkuvasti rahaa ja tulovirtaa ei ala syntyä. Erityisesti pk-yrityksille valvonta on usein ongelma, koska vastaavat käytännöt saattavat kotimaan yksikössäkkin olla melko heppoiset. Yritysviestinnän merkitys korostuu tällaisissa tilanteissa, jotta asiakkaat olisivat ajan tasalla, eivätkä tietämättään ajautuisi valefirman asiakkaiksi.

### **Irtisanottu toimitusjohtaja kosti kaappaamalla yrityksen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen suomalainen toimitusjohtaja erotti yrityksen venäläisen paikallisjohtajan, joka lupasi kostaa erottamisensa. Yritys vallattiin samana vuonna suomalaisjohtajan kesäloman aikana. Valtaajat väittivät, että toimitusjohtaja oli myynyt heille yrityksen osake-enemmistön. Todisteena heillä oli toimitusjohtajan allekirjoittamat kauppakirjat. Valtauksen suorittivat aseistetut vartijat ja miliisit samanaikaisesti suomalaisyrityksen kaikissa Venäjän toimipisteissä. Tämän jälkeen valtaajat pitivät hallituksen kokouksen ja erottivat suomalaisen toimitusjohtajan. Uusien papereiden mukaan suomalaiselle jätettiin 49 % omistus yrityksessä. Valtauksen jälkeen suomalaista ei enää päästetty yrityksen tiloihin Venäjällä. Toimitusjohtaja kiistää myyneensä osakkeita ja väittää, että valtaajat väärensivät hänen nimikirjoituksensa kauppa- ja osakekirjoihin.

**Miten ratkaistiin:** Asia oli haastatteluhetkellä kesken. Suomalainen toimitusjohtaja oli jo runsaan vuoden ajan yrittänyt saada yrityksensä takaisin oikeusteilse, mutta törmännyt laaja-alaiseen korruptioon. Venäläinen oikeus oli todennut kauppakirjoissa olevat allekirjoitukset aidoiksi. Lisäksi uudet omistajat olivat aloittaneet suomalaista vastaan oikeusjutun yrityksen varojen varastamisesta. Uuden toimitusjohtajan mukaan suomalainen varasti yritykseltä rahaa, minkä vuoksi hänet erotettiin. Suomalainen toimitusjohtaja joutui turvallisuussyistä

pakenemaan puoleksi vuodeksi Suomeen, mutta on sittemmin palannut Venäjälle.

### **Venäläisjohto petti luottamuksen**

**Mitä tapahtui:** Pitkään Venäjällä toimineen suomalaisyrityksen venäläisjohdolle oli annettu täydet valtuudet ja nimenkirjoitusoikeudet. Venäläisjohto käytti tätä hyväkseen ja siirsi yrityksen omistuksen omiin nimiinsä. Siirron kohteeksi joutui sekä yritys että yrityksen omaisuus, kuten ajoneuvot. Vahingon määrä nousi satoihin tuhansiin. Asia selvisi, kun eräänä päivänä yritykseen tuli uusi vartiointiyritys, joka ilmoitti vanhalle vartiointiliikkeelle, että omistaja on lähettänyt heidät ja vanhan vartiointiliikkeen sopimus päättyy tähän. Asia tuli täysin yllättäen suomalaiselle omistajalle. Myöhemmin paljastui, että papereiden ja rekistereiden mukaan omistuksen siirto venäläisille oli tapahtunut jo 2-3 vuotta aikaisemmin. Koko tämän ajan suomalaiskumppani oli ajatellut omistavansa yrityksen ja pyörittävänsä sitä venäläisjohdon kautta. Jopa yhtiökokouksia oli pidetty kolmatta vuotta niin, että suomalainen osapuoli luuli edelleenkin omistavansa yrityksen.

**Miten ratkaistiin:** Asiassa käynnistettiin tutkinta ja yrityksen omaisuutta siirrettiin viranomaisten turviin, jottei sitä päästy myymään eteenpäin. Lopputuloksena oli kuitenkin, että suomalainen menetti yrityksen. Tutkinnassa ei ilmennyt, että asiassa olisi tapahtunut rikosta, sillä koko dokumentaatio osoitti omistuksen siirron tapahtuneen sulassa sovussa ja yhteisymmärryksessä. Yritys ei voinut asiaa oikeuteen, koska siihen aikaan pienellä yrityksellä ei ollut siihen rahkeita eikä lopputuloksen uskottu olevan suomalaisyrityksen kannalta toivottu.

### **Yhteisyrityksen johtaja kaappasi liiketoiminnan**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksellä oli 1990-luvulla yhteisyritys Venäjällä, johon venäläisen partnerin suositusten pohjalta oli valittu nuori venäläinen pääjohtaja. Suomalaiset alkoivat ihmetellä, kun liikevaihdot ja rahtitasot eivät vastanneet tietoja, joita tuli markkinoilta. Ilmeni, että kyseinen johtaja oli perustanut itselleen rinnakkaisyhtiön ja pyöritti kaiken liikevaihdon rinnakkaisyhtiönsä kautta siten, että otti muutaman prosentin välistä itselleen. Asia selvisi tilintarkastuksen yhteydessä, kun tilintarkastaja kaivoi alkuperäisiä rahtisopimuksia ja huomasi, että ne on tehty toisen yrityksen nimissä. Venäläisen johtajan tarkoituksena oli kaapata liiketoiminta omaan yritykseensä. Hän rakensi itselleen markkinoita siten, että neuvotteli asiakkaiden kanssa oman yrityksensä nimissä ja esitti, että suomalaisyritys on vain mukana asiassa.



**Miten ratkaistiin:** Venäläisjohtajalle annettiin vaihtoehdoksi lopettaa kyseinen toiminta tai saada potkut. Tällöin venäläinen johtaja lähti yrityksestä ja kaappasi koko liiketoiminnan itselleen. Suomalaisyritykselle jäi noin miljoonan dollarin saatavat, joita ei saatu oikeusteitseäkään takaisin.

### **Asiakas huomasi liiketoiminnan kaappauksen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen venäläisen tytäryrityksen palkkalistoilla oleva asiantuntija perusti samaan osoitteeseen oman, lähes saman nimisen yrityksen ja juonitteli toimitusjohtajan selän takana niin, että keskeiset asiantuntijat siirtyivät uuteen firmaan. Eräänä aamuna tytäryrityksen toimitusjohtajaa ei enää päästetty yrityksen tiloihin. Vuokrasopimukset ja keskeisten henkilöiden sopimukset oli siirretty uuden yrityksen nimiin. Myös kirjanpitomateriaalit ja asiakastietokannat jäivät uuden yrityksen käyttöön. Suomalaisyritys menetti käytännössä koko liiketoimintansa ao. paikkakunnalla. Asia selvisi asiakkaan kautta. Asiakkaan epäilykset heräsivät, kun yhteistyösopimuksia haluttiin uusia jo kahden kuukauden sisällä alkuperäisen sopimuksen teosta. Hän otti yhteyttä suomalaisyritykseen ja asiaa lähdettiin selvittämään. Tarkemman sopimusten tarkastelun jälkeen paljastui, että päivitettyissä sopimusehdotuksissa yrityksen rekisteröintinumero ja leima olivat erilaiset.

**Miten ratkaistiin:** Vilpillisesti perustettu yritys toimii edelleen. Suomalaisyritys perusti uuden toimiston kyseiselle paikkakunnalle ja joutui käynnistämään liiketoimintaansa nollasta.

## **4.10. Työntekijöiden väärinkäytökset**

Useat haastatellut kertoivat työntekijöidensä tekemistä väärinkäytöksistä. Eniten väärinkäytöksiä oli kohdattu hankintatoiminnassa, mikä heijastaa korruption yleisyyttä yritysten välisessä kaupankäynnissä Venäjällä. Hankinnoista vastaavat henkilöt olivat vaatineet tavarantoimittajilta ja palveluntarjoajilta voitellurahaa vastineeksi jatkosopimuksista tai jättäneet kilpailutuksia tekemättä. Muita haastatteluissa esiin tulleita tyypillisiä väärinkäytösten muotoja olivat erilaiset välistävedot. Pienimuotoista välistävetoa esiintyi esimerkiksi tilanteissa, joissa tuotteita säilytetään tietyssä lämpötilassa. Yksittäinen työntekijä voi päättää kyseisen lämpötilan ylittyneen, kirjata tuotteen hävikiksi ja myydä sen sitten omaan laskuunsa. Kustannuksiltaan merkittävämpiä tapauksia puolestaan olivat mm. yrityksen liiketoiminnan ohjaaminen ohi kirjanpidon tai yrityksen varojen käyttäminen omiin tarkoituksiin. Yritykset kertoivat myös tapauksista, joissa yrityksen palkkalistoilta löytyy ”työntekijöitä”, joita ei todellisuudessa

ole olemassakaan ja joiden palkat menevätkin esimerkiksi yrityksen paikallisjohtajille eri tilien, yritysten ja sijoitusten kautta.

Väärinkäytösten tultua ilmi suomalaisyritykset olivat yleensä irtisanoneet siihen osallistuneet työntekijät. Heidän saattamisensa edesvastuuseen asiasta on kuitenkin erittäin vaikeaa, sillä esimerkiksi lahjusten vaatimista on vaikea todistaa, koska asia esitetään usein suullisesti.

Etenkin pk-yritysten kohdalla väärinkäytökset tuntuvat paljastuvan useammin sattumalta kuin systemaattisen kontrollin ansiosta. Tapaukset olivat tulleet ilmi joko tavarantoimittajien kautta, jotka ottivat yritykseen johtoon yhteyttä ja kertoivat saamistaan vaateista, tai muun henkilöstön kautta käytäväpuheina. Yritykset pyrkivätkin aktiivisesti rohkaisemaan tavarantoimittajiaan ilmiantamaan väärinkäytöksiä. Haastatellut korostivat riskien ehkäisyssä erityisesti hyvin toimivien varastonseuranta-, laskutus- ja ostotoiminnan tietojärjestelmien tärkeyttä. Peruskontrollin muistutettiin olevan Venäjällä korostetun tärkeässä asemassa. Esimerkiksi ostotoimintaan liittyvien lahjuspyyntöjen tekoa vaikeuttaa se, että neuvotteluja ei saa käydä yksin ja ne on raportoitava sähköisesti. Toimittajasopimusten seuranta ja kontrollointi on hyvä keskittää yhdelle henkilölle Suomen organisaatiossa. Yrityksen varojen väärinkäyttöä voidaan ehkäistä ennalta hyväksyttämällä Venäjän tytäryrityksen laskut Suomessa ja valvomalla yrityksen luottokortin käyttöä. Useimmilla venäläispankeilla on tarjolla palvelu, jolla tilin omistaja saa jokaisesta kortilla tehdystä ostosta tiedon saman tien.

### **Lahjus jatkosopimuksesta**

**Mitä tapahtui:** Yrityksen hankintapuolella Venäjällä työskennellyt esimiesasemassa oleva henkilö ja hänen kaksi alaistaan kiristivät rahaa yrityksen tavarantoimittajilta jatkosopimuksella. Toiminnan epäiltiin jatkuneen jo pidempään. Asia selvisi, kun yksi yrityksen tavarantoimittajista otti yhteyttä ja kertoi, että hankintapuolen työntekijä vaatii noin 10.000 euron maksua yhteistyösuhteen jatkamisesta. Tämän jälkeen lahjusten vaatiminen selvisi tarkemmin sisäisen tutkinnan kautta. Jo tätä ennen oli alkanut kuulua käytäväpuheita ja huhuja siitä, että tällaista tapahtuu.

**Miten ratkaistiin:** Henkilöt irtisanottiin niin, että heidän kanssa tehtiin molemminpuolinen sopimus työsuhteen päättymisestä. Asiaa ei lähdetty viemään eteenpäin, sillä selkeätä näyttöä rikoksesta ei ollut. Ongelmana oli, että asiat tapahtuivat epävirallisissa keskusteluissa, minkä takia niihin oli vaikea päästä käsiksi.

## **Hankintajohtajan konsulttipalkkiot**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys tarkisti hankintasopimuksiaan ja huomasi, että osa kauppasummista palautuu takaisin venäläiselle hankintajohtajalle. Hankintajohtaja ohjasi hankinnat tiettyjen yritysten kautta, mistä kyseiset yritykset maksoivat hänelle ”konsulttipalkkion”.

**Miten ratkaistiin:** Asian selvittyä hankintajohtaja erotettiin tehtävästään.

## **Hitaasti etenevä kilpailutus**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys halusi kilpailuttaa tavarantoimittajat, mistä annettiin ohjeet yrityksen Venäjän tytäryhtiöön. Kun asia ei tuntunut etenevän, suomalainen johtaja vaati tytäryhtiöltä selitystä. Tähän vastattiin, että kilpailutus on tehty, minkä jälkeen suomalaisjohtaja otti yhteyttä muutamiin alalla toimiviin yrityksiin. Nämä kertoivat saaneensa tarjouspyynnön aiemmin samana päivänä. Suomalaisjohtaja jatkoi kilpailutusta itse ja sai tuotteiden hinnat laskemaan 25 %. Hänen mukaansa asiassa täytyi olla vilpillistä toimintaa, koska muutoin näin iso hinnanlasku ei olisi ollut mahdollinen. Yritykselle aiheutui 9 kuukauden viiveestä 120.000 euroa tappiota.

**Miten ratkaistiin:** Vastuussa olleet henkilöt irtisanoutuivat sen jälkeen, kun suomalaisjohtaja otti heidät puhutteluun ja toi esille epäilyksensä vilpillisestä toiminnasta.

## **Maksuja vastikkeetta**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen venäläiselle johtajalle oli annettu hyvin laaja nimenkirjoitusoikeus. Pääkonttorissa alettiin epäillä hänen toimiaan, kun yrityksen asiat eivät edenneet toivotulla tavalla. Kävi ilmi, että kyseinen johtaja teki konsulttisopimuksia kavereidensa ja pienten firmojen kanssa nimenkirjoitusoikeutensa suomin valtuuksin. Tarkempi selvitys paljasti, että kyseiset yritykset ja henkilöt saattoivat saada rahaa tekemättä mitään vastineeksi.

**Miten ratkaistiin:** Lakiasiantoinimiston suosituksesta venäläinen johtaja irtisanottiin ja hän sai ”kultaisen kädenpuristuksen”.

**Muita huomioita:** Venäläinen johtaja kosti irtisanomisen usuttamalla miliisit yrityksen kimppuun (ks. 4.2. Yritystoiminnan läpinäkyvyyteen liittyvät riskit).

## **Venäläinen toimitusjohtaja eleli leveästi yrityksen rahoilla**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen venäläisen tytäryhtiön venäläinen pääjohtaja teki hankintoja Venäjän konttoriin Suomesta ja nosti rahat samaa kuittia vastaan sekä Suomen emoyhtiöstä että Venäjän tytäryhtiön

kassasta. Lisäksi hän käytti yrityksen luottokorttia holtittomasti omiin ja perheensä tarpeisiin. Seurauksena henkilö eli 1,5 vuotta leveästi ja suomalaisyrityksen etabloituminen Venäjälle hidastui. Yritys oli riittävän iso, että sen tase kesti tämän. Suomalaisyritys alkoi epäillä vilunkia, kun yritys oli toiminut kyseisen henkilön johdolla Venäjällä jo kaksi vuotta, eikä liiketoiminta alkanut tuottaa. Yrityksellä oli jatkuvasti neuvotteluita asiakkaiden kanssa, mutta kassa oli silti aina tyhjä.

**Miten ratkaistiin:** Venäläinen pääjohtaja irtisanottiin. Asiaa ei haluttu viedä oikeuteen.

### **Projekti omaan laskuun**

**Mitä tapahtui:** Liike-elämän palveluja tarjoavan suomalaisyrityksen teknologiatiimin venäläinen vetäjä ehdotti yrityksen asiakkaalle, että voisi tehdä projektin itsenäisesti suoraan asiakkaalle paljon halvemmallalla. Rekrytointikielloista ja sopimussakoista huolimatta asiakas lähti menettelyyn mukaan.

**Miten ratkaistiin:** Tapaus paljastui vasta jälkikäteen: teknologiatiimin vetäjä oli eronnut yrityksen palveluksesta syksyllä, kun yhteistyö asiakkaan kanssa selvisi saman vuoden joulukuussa. Tällaisilta tapauksilta pystyy parhaiten suojautumaan tarkoilla sopimuksilla. Venäläinen lainsäädäntö ei tosin salli kilpailukieltoja työsopimuksissa. Joissakin tapauksissa on kuitenkin sovittu, että työntekijä saa vuoden kuluttua työsuhteen päättymisestä vuoden palkan, jos hän ei ole sinä aikana mennyt kilpailijan palvelukseen.

### **Myyntiä ohi yrityksen kirjanpidon**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen venäläinen myyntihenkilöstö myi yrityksen tavaraa suomalaisyrityksen ohi ja laskutti asiakasta henkilökohtaisen yrityksensä kautta. Asia selvisi, kun suomalaisyrityksen sihteeri soitti tavarantoimittajalle muissa asioissa, jolloin tavarantoimittaja mainitsi papereista suomalaisyrityksen myyjälle. Keskustelussa selvisi myös myyjän henkilökohtaisen yrityksen nimi. Tämän jälkeen tavarantoimittaja kieltäytyi antamasta enempää informaatiota.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys erotti kaikki, joiden ajateltiin olleen mukana kuviossa. Oikeusteite asiaa ei haluttu lähteä puimaan, koska se on aikaa vievää ja kallista.

## 5. Tapauskuvaukset Kiinasta

Tässä kappaleessa esitellään yrityshaastatteluissa esiin nousseita turvallisuushuolia ja liiketoiminnan riskejä Kiinassa. Riskit on jaoteltu eri tyypeihin sen mukaan, mihin yritystoiminnan osa-alueeseen uhka kohdistuu. Haastattelujen perusteella suomalaisyritysten Kiinan liiketoiminnoissa kohtaamia tyypillisimpiä ulkoisia riskejä ovat immateriaalioikeuksien loukkaukset, tietovuodot ja erilaiset huijaukset. Yrityksen sisäisistä turvallisuusriskeistä korostuivat työntekijöiden tietovuodot ja välistä veto ostotoiminnassa. Näiden lisäksi yritykset pitävät uhkana Kiinan sääntely-ympäristön äkillisiä muutoksia, kasvavaa protektionismia sekä epäselviä viranomaiskäytäntöjä.

Seuraavassa kuvaillaan kukin turvallisuusriskityyppi ja sen yleisyys, miten uhka yleensä havaitaan sekä tavallisimpia ratkaisu- ja ennalta-ehkäisykeinoja. Lisäksi esitellään tapauskuvauksia esimerkinomaisesti.

### 5.1. Kopiointi ja muut immateriaalioikeuksien loukkaukset

Kopiointi on Kiinassa toimiville suomalaisyrityksille yleinen ongelma ja monen haastatellun mielestä kopiointi on Kiinassa ”maan tapa”. Yritykset olivat joutuneet IPR-loukkausten kohteeksi niin kilpailijoiden, partnerien, valtiovallan kuin omien työntekijöidensä toimesta. Tapaukset vaihtelivat suorasta kopioinnista tietovuotoihin ja teollisuusvakoiluun.

Haastateltujen mukaan suomalaisyritysten tuotteiden kopiointiin syyllistyvät etenkin kiinalaiset kilpailijat. Tuotetiedot leviävät mm. tuote-esitteiden ja myynnissä olevien tuotteiden välityksellä. Myös yritysten Internet-sivuja tai käyntikortteja kopioidaan sellaisenaan. Kilpailijoiden kuvastoista löytyy suomalaisyritysten kuvastoista skannattuja tuotekuvia. Tuotteiden kopioita levitetään sekä Kiinassa että maailmanlaajuisesti. Tyypillisesti kilpailijat tekevät suomalaisyritysten tuotteiden näköisiä, mutta toiminnallisesti huonolaatuisia kopioita, joita ne myyvät suomalaisyrityksen tuotemerkillä. Koska tuotteet eivät laadullisesti tai toiminnallisesti ole alkuperäisten veroisia, suomalaisyritykset saavat valituksia kopioita ostaneilta asiakkailta. Tämä saattaa vaarantaa yrityksen maineen Kiinassa.

Haastatellut kertoivat tuotetietojen valuvan kilpailijoille myös viranomaisten välityksellä. Suurissa valtiontilauksissa yritykset joutuvat luovuttamaan tuotetietojaan esim. auktorisoidulle kiinalaiselle suunnittelutoimistolle, joka tekee hankkeiden loppusuunnitelmat ja vaatii

tätä varten yksityiskohtaiset tiedot tuotteista. Teknologiaansa suojatakseen yritykset esimerkiksi pitävät usein osan kriittisistä tiedoista itsellään tai piilottavat suunnitelmaan pikkuvirheitä kilpailuvaiheessa. Kopiointi oli monessa tapauksessa paljastunut, kun kiinalaisen kilpailijan toteuttamasta tilauksesta löytyi myöhemmin virheitä tai toimimattomia osia.

Kopioinnin paljastuttua suomalaisyritykset ovat yleensä lähettäneet kopioijayritykselle juristin laatiman kirjeen, jossa vaativat kopioinnin lopettamista ja uhkaavat jatkotoimilla. Joskus kopioijaa on myös painostettu muiden kanavien kautta, kuten oman yrityspuiston johdon tai suurlähetystön avustuksella. Mikäli nämä toimenpiteet eivät ole riittäneet, on kopioija haastettu oikeuteen. Jotkut pitävät parempana haastaa kopioijayritystä edustava henkilö siviilioikeuteen, koska rikkomus on tällöin helpompi osoittaa, ja mikäli tämä ei ole tuottanut tulosta, on siirretty rikosoikeuden puolelle. Monien mielestä tuomioiden toimeenpano ei kuitenkaan tavallisesti toimi Kiinassa, joten useimmiten yritykset sopivat järjestelyistä suoraan kopioijan kanssa.

Suojautuakseen kopioinnilta yritykset ovat tyypillisesti rekisteröineet tuotemerkkinsä ja patentoineet teknologiansa Kiinassa, jotta ne voivat viedä rikkomustapaukset eteenpäin oikeusteitse. Ne myös seuraavat markkinoita aktiivisesti mm. kiertelemällä messuilla ja puuttumalla esille tulleisiin kopiointitapauksiin heti.

### **Kilpailija kopioi suomalaisten dokumentaation tarjouskilpailua varten**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys törmäsi kiinalaisten kilpailijoiden kopioimiin dokumentaatioihin useissa eri tarjouskilpailuissa. Kilpailijat kopioivat esimerkiksi suomalaisyrityksen tuotekortteja (tuotteen kaupalliset ja operatiiviset tiedot sisältäviä dokumentteja) ja vaihtoivat kopioihin vain tuotekoodin ja yrityksen logon.

**Miten ratkaistiin:** Yrityksen Kiinan-toiminnoista vastaava suomalainen johtaja lähetti kullekin kopioijalle Suomesta kirjeen, jossa näitä vaadittiin vetämään pois kopioidut dokumentit. Samalla tiedotettiin kaikille muille projektiin liittyville tahoille, kuten rakennuttajalle ja jakelijoille, että kopioituja dokumentteja on löydetty ja asiasta on lähetetty kirje kopioijalle. Nopea reagointi tuotti tulosta ja kopioijat vetivät kopioidut dokumentit takaisin.

### **Kopiotuotteiden levitykseen puututtiin jälleenmyyjien kautta**

**Mitä tapahtui:** Yritys törmäsi usein omien tuotteidensa kiinalaiskopioihin kansainvälisillä messuilla. Kopioijia oli useita ja kopioita

myytiin maailmanlaajuisesti.

**Miten ratkaistiin:** Yritys selvitti valmistajan ja lähestyi tätä kirjeellä, jossa kehotti lopettamaan kopiomallin tuotannon. Osa kopioijista otti alan markkinajohtajan reaktion tosissaan, mutta osa vaihtoi paikkakuntaa ja jatkoi toimintaa. Tehokkain keino oli puuttua kopioiden myyntiin niiden kansainvälisten jälleenmyyjien kautta. Kopioita jälleenmyyviä yrityksiä uhattiin oikeustoimilla sekä jälleenmyyjän hankintojen vaikeuttamisella. Yritys alkoi myös tiedottaa tuomion saaneista ennakkotapauksista alan Internet-foorumeilla ja lehdissä.

### **Patenttiloukkauksista oikeuteen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen patentoimaa teknologiaa kopioitiin usein Kiinassa. Kopioija saattoi esiintyä joko kyseisenä yrityksenä, yrityksen alihankkijana tai yrityksen tuotteiden jakelijana. Yleensä kopioituja tuotteita ja teknologiaa löytyi alan messuilta, jossa kaikki alan yritykset esittelevät tuotteita potentiaalisille asiakkaille.

**Miten ratkaistiin:** Kun yritys huomasi kopioinnin, se keräsi todisteita patentin loukkauksesta messuilta ja Internetistä. Kun todisteita oli kerätty riittävästi, yritys vei asian oikeuteen. Tähän mennessä yrityksen jokainen oikeusprosessi on johtanut osapuolten sovintoon ja kopioinnin lopettamiseen. Yritykselle ei ole koitunut kopioinnista muuta haittaa kuin tarve valvoa tilannetta jatkuvasti, minkä lisäksi se on joutunut viemään tapauksia oikeuteen. Yrityksellä on jatkuvasti meneillään useita patenttioikeudenkäyntejä Kiinassa. Haastatellun mukaan koskaan ei voi tietää, aloittaako kopioija seuraavana päivänä kopioinnin uudelleen toisen yrityksen nimissä. Mikäli näin käy, kopioija tavoitetaan taas seuraavilta messuilta.

### ***Yhteistyökumppanien harjoittama kopiointi***

Haastatellut kertoivat myös yhteistyökumppanien, kuten asiakkaiden ja alihankkijoiden, kopioivan tuotteita ja loukkaavan tuotemerkkejä. Potentiaalinen asiakas saattaa esimerkiksi kopioida testattavaksi pyytämänsä tuotteen tai alihankkija kopioi tuotteen saamiensa komponenttitietojen perusteella. Joskus yrityksen tuotepiirrokset ovat kadonneet ja päätyneet pimeille markkinoille. Kopioijat ovat olleet erikokoisia yksityisiä ja valtion yrityksiä.

Kopioinnin lopettamiseksi suomalaisyritykset toimivat yleensä samoin kuin edellä. Ne vaativat kopioijaa lopettamaan kopioinnin tai vetämään kopiot pois myynnistä. Alihankkijoiden kanssa tehdään usein

salassapitosopimukset ja yrityksen tuotemerkit rekisteröidään ja tuotteet patentoidaan Kiinassa. Mikäli uhkavaatimukset eivät tehoa, yritykset haastavat kopioijat oikeuteen. Joissakin tapauksissa eurooppalaiset toimijat olivat tilanneet kopiotuotteita ja kiinalaisyritys oli vain valmistanut ne, jolloin kopioinnin lopettaminen on haastateltujen mukaan vaikea juridinen prosessi. Kopiointia pyritään ehkäisemään myös pitämällä tuotekehitys nopeana ja hajauttamalla valmistus usealle alihankkijalle. Usean haastateltavan mukaan jokaiseen kopiointitapaukseen täytyy reagoida. Muutoin näyttää siltä, että yritys hyväksyy kopioinnin tai on voimaton sen edessä.

### **Alihankkija kopioi komponenttitietojen perusteella**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrittäjän tuotteita valmistava kiinalainen alihankkija alkoi kopioida tuotteita ja myydä niitä omissa nimissään suomalaisyrityksen asiakkaille Kiinassa edullisempaan hintaan. Suomalaisyrittäjän oma myynti supistui selvästi.

**Miten ratkaistiin:** Haastateltavan mukaan juuri mitään ei ollut tehtävissä, sillä tuotteita on helppo kopioida. Mikäli kopiointiin syyllistyisi iso kiinalaisyritys, suomalaisyritys voisi viedä tapauksen oikeuteen. Sen sijaan pienyritystä vastaan ei kannata edetä oikeusteitse, sillä vaikka suomalainen voittaisi jutun kopioinnista, kiinalaisyritys vain pistäisi lapun luukulle ja jatkaisi kopiointia toisaalla. Suomalaisyritys ei odota saavansa kopioinnista korvauksia.

### **Asiakkaat kopioivat tuotenäytteitä**

**Mitä tapahtui:** Yritys oli lähettänyt tuotenäytteitä asiakkaille, ja kuuden viikon kuluttua Kiinan markkinoilla oli myynnissä täysin samannäköisiä tuotteita. Kiinalaiset asiakkaat olivat kopioineet tuotteet itse tai välittäneet tuotetiedot kopioijille. Tuotteista oli kopioitu pelkkä ulkoasu, ja huonosti toimivia kopioita myytiin hyvin halvalla.

**Miten ratkaistiin:** Yritys otti yhteyttä kopioiviin yhtiöihin ja pyysi näitä lopettamaan kopioinnin, mikä ei kuitenkaan ollut kovin tehokasta. Yritys ei halunnut lähteä oikeuteen, koska uskoi sen tulevan liian kalliiksi. Yritys on sittemmin hakenut tuotteilleen patentit, mutta niistä ei ole ollut juurikaan apua. Sen sijaan tuotenimien rekisteröinti kiinaksi, englanniksi ja suomeksi on jonkin verran auttanut omien tuotenimien suojaamisessa.

### **Kiinalaisagentti rekisteröi tuotemerkin**

**Mitä tapahtui:** Yritys myi tuotteitaan Kiinaan pitkäaikaisen kiinalaisagenttinsa kautta, mutta ei ollut rekisteröinyt tavaramerkkiään



Kiinassa. Vuosien yhteistyön jälkeen yritys ei enää saanutkaan kiinalaisagentiltaan maksuja myydyistä tuotteista. Ilmeni, että agentti oli rekisteröinyt yhtiön tavaramerkin Kiinassa omiin nimiinsä.

**Miten ratkaistiin:** Koska kiinalaisagentti oli laillisesti rekisteröinyt tavaramerkin itselleen Kiinassa, yritys voi vain yrittää ostaa sen takaisin itselleen. Tämän lisäksi alkuperäinen omistaja saattaa saada Kiinan viranomaisilta sakot immateriaalioikeuksien rikkomisesta.

### **Lisenssivalmistaja kopioi tuotteen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen tuotteen lisensoitu kiinalainen valmistaja lakkasi maksamasta lisenssimaksuja. Yrityksen edustaja kävi Kiinassa tutkimassa tilannetta, jolloin paljastui, että kiinalaisvalmistaja oli tehnyt tuotteeseen vähäisiä muutoksia ja alkanut valmistaa sitä omissa nimissään. Kiinalaisvalmistaja pyysi vielä suomalaisyritykseltä apua, kun muunneltu tuote ei vastannut ominaisuuksiltaan alkuperäistä suomalaista tuotetta.

**Miten ratkaistiin:** Tapauksen käsittely oli haastatteluhetkellä vielä kesken.

## **5.2. Teollisuusvakoilu, tietomurrot ja tietovuodot**

Suomalaisten haastateltujen mukaan kiinalaiset harjoittavat pitkäjänteistä tiedustelua ja hankkivat kokonaiskuvaan erilaisista teknologioista ja prosesseista, joilla Kiinan teollisuutta voitaisiin kehittää. Tiedonkeruu tapahtuu ammattimaisesti ja systemaattisesti, ja se liittyy yritysten immateriaalioikeuksien alaisiin tuotteisiin tai teknologioihin. Riskinä on joutua teollisuusvakoilun kohteeksi mm. lupaprosessien kautta tai työntekijöitä rekrytoitaessa. Esimerkiksi sertifiointiprosessin yhteydessä viranomaisille luovutetaan yksityiskohtaiset tuotetiedot, jotka saattavat viranomaisten kautta välittyä paikallisille kilpailijoille. Työntekijöitä rekrytoitaessa riskinä on palkata tietojen urkkijoita, jotka toimivat kilpailijan nimiin tai perustavat kilpailevan yrityksen. Ongelmaa pahentaa henkilöstön suuri vaihtuvuus. Haastateltujen mukaan myös länsimaissa valtion stipendillä opiskelevat opiskelijat voivat vakoilla ulkomaista yritystoimintaa Kiinan valtion laskuun. Valtio tarkkailee sähköposti- ja internet-liikennettä Kiinassa ja poimii tiedot kiinnostavista teknologioista ja liiketoiminnasta.

Yritysten tuotetietoja leviää työntekijöiden kautta väärin käsiin sekä tahallisesti että tahattomasti. Haastateltavien mukaan ”kaikkien yritysten kiinalaistyöntekijät vuotavat kaikenlaisia tietoja”, koska Kiinassa ei pidetä

vääränä kertoa eteenpäin esimerkiksi yrityksen taloustietoja. Työntekijät voivat julkisissa paikoissa puhellessaan tulla levittäneeksi yritystietoja, tai siivooja saattaa kerätä roskakorista papereita myytäväksi eteenpäin. Tietomurtoja ja -vuotoja tapahtuu myös alihankkijoiden piirissä ja yritysten omissa Kiinan-tehtaissa, jotka saattavat käyttää tai myydä tuote- tai tuotekehitystietoja.

Monet yritykset suojaavat tietoliikennettään rajoittamalla tietokoneiden käyttöoikeuksia, luettelomalla kannettavat tietokoneet, suojaamalla niiden käynnistys tai sallimalla niiden käytön vain tietyille työntekijöille. Usein myös puhelimet suojataan ja henkilöstö koulutetaan asiakirjojen tallentamiseen ja säilyttämiseen. Jotkut yritykset eivät ole tuoneet Kiinaan lainkaan uusinta tuotekehitystään tai viimeisintä teknologiaansa eivätkä anna tuotekehitystietoja yrityksen Kiinan-tehtaalle tai yhteistyökumppaneille. Esimerkiksi komponentteja tuottaville alihankkijoille annetaan vain tuotantoon liittyvää informaatiota. Kriittistä tietoa ei pidetä yhdessä paikassa, vaan se hajautetaan, eikä yksittäiselle työntekijälle anneta enempää tietoa kuin mitä hän työnsä hoitamiseen tarvitsee. Tiedonkäsittelyprosesseissa määritellään, kenellä on pääsy mihinkin tietoon. Alihankintaketjussa tiedonkulkua seurataan ja rajoitetaan sopimuksin. Muutamat haastatellut mainitsivat, että yritysten turvallisuusjärjestelyt perustuvat asiakkaiden vaatimuksiin ja auditointiin, jotka mieluummin huomioidaan liian tarkasti kuin otetaan riski jäädä ilman kauppvoja riittämättömien turvajärjestelyjen vuoksi.

Suomalaisyritysten mukaan yrityksen sisällä tapahtuneesta vakoilusta kiinnijääneet työntekijät tavallisesti erotetaan, mutta ulkopuoliseen tiedusteluun voidaan usein puuttua vain viemällä asia Ulkoasianministeriön, Euroopan Unionin tai Maailman kauppajärjestön (WTO) tasolle. Tietovuotoja pyritään ehkäisemään työntekijöiden taustatarkistuksilla ja töiden delegoinnilla siten, että kullekin työntekijälle annetaan vain tämän työssään tarvitsemat tiedot. Joidenkin yritysten linjana oli, että salassa pidettävää tietoa ei lähetetä sähköpostilla eikä siitä puhuta puhelimesta, vaan ainoastaan kasvokkain kahden kesken. Puhelinkeskustelut käydään suomeksi, mikäli mahdollista.

### **Työntekijä valokuvasi salaa yrityksen tuotteita**

**Mitä tapahtui:** Yrityksen kiinalainen työntekijä valokuvasi salaa yöaikaan yrityksen tuotantotiloissa tuotteita ilmeisenä tarkoituksenaan kopioida tuotteiden immateriaalioikeuksien alaista tietoa.

**Miten ratkaistiin:** Yritys erotti työntekijän. Ongelmaa voidaan ehkäistä asianmukaisilla turvajärjestelyillä, kuten kulunvalvonnalla ja vartioinnilla.

### **Yritys rekrytoi vahingossa tietojen urkkijan**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys palkkasi Kiinan tuotantoyksikköönsä kiinalaisen työntekijän, joka jäi kiinni tietojen urkkimisesta paikallisen kilpailevan yrityksen piikkiin. Työntekijä oli kysellyt alihankkijoilta tietoja sellaisista pääkomponenteista, joiden kanssa hänellä ei ollut mitään tekemistä. Yritys tutki työntekijän tietokoneen ja löysi yrityksestä kerättyjä tietoja, jotka eivät liittyneet työntekijän työtehtäviin. Työntekijä oli myös kopioinut yrityksen tuote- ja hintaerittelyjä ja vaihtanut niihin kilpailevan yrityksen logon. Lisäksi hän oli kirjoittanut yli 100 työhakemusta sinä aikana, kun oli ollut töissä yrityksessä.

**Miten ratkaistiin:** Yritys irtisanoi työntekijän.

### **Yritys varautuu tietoliikenteen riskeihin**

**Mitä tapahtui:** Yrityksen Internet-yhteydet ovat ajoittain hitaat ja katkonaiset, ja välillä myös puheluyhteys on tavallista huonompi. Yritys epäilee, että internet-sisältöjä valvotaan ja viestiliikennettä tarkkaillaan. Viranomaiset saattavat lukea sähköposteja ja kuunnella puheluita, vaikkakaan näyttöä viestiliikenteen tarkkailusta ei ole. Yrityksessä arvellaan, että tarkkailtava viestiliikenne valitaan viestiliikenteessä esiintyvien, ennalta määriteltyjen avainsanojen perusteella ja että tarkkailu on yrityskohtaista.

**Miten ratkaistiin:** Yritys sopeutui tilanteeseen ja varautui viestiliikenteen tarkkailuun liittyviin tietovuotoriskeihin. Lisäksi haastateltava totesi, että vaikka viestiliikennettä tarkkaillaan, kannattaa miettiä, missä kohtaa on ketjun heikoin lenkki. Tapahtuuko tietovuoto sittenkin todennäköisimmin henkilöstön kautta?

### 5.3. Liiketoimintaa hankaloittava sääntely ja viranomaistoiminta

Sääntely-ympäristön muutokset ja mielivaltaiset viranomaiskäytännöt koetaan yleisesti ongelமாகি Kiinan-liiketoiminnassa. Tavallisimpia ongelmia ovat tulli- ja verokäytäntöjen ennalta-arvaamattomuus, ulkomaalaisten heikompi oikeusturva ja korruptio. Myös viranomaisten suhtautuminen ulkomaisiin yrityksiin on muuttunut viime vuosina. Erityisesti protektionismin koetaan lisääntyneen. Tämä näkyy kotimaisuus-astevaatimuksina ja lupapolitiikan kiristymisenä. Haastateltavien mukaan Kiina pyrkii näin kehittämään korkean teknologian tuotantoaan.

Paikallisia yrityksiä suositaan myös muilla tavoilla. Suomalaisyrityksiltä on tarjouskilpailuissa vaadittu kattavaa dokumentaatiota osoittamaan, että yrityksen tuotteet ovat turvallisia ja soveltuvat kyseiseen projektiin. Paikalliselle kilpailijalle tällaista vaatimusta ei ole esitetty. Lisäksi ongelmia aiheuttavat sertifikaatteihin liittyvät epäselvät säännökset. Osa sertifikaateista on alueellisia ja osa koko maan kattavia.

Suomalaisyritykset ovat kokeneet epätasa-arvoista kohtelua niin valtiotason lainsäädännössä kuin paikallisviranomaisten toiminnassakin. Haastateltujen mielestä Kiinan julkinen sektori ”kokeilee” erilaisia sääntelykeinoja, joilla se arvelee voivansa edistää kiinalaisten asiaa. Jos ulkomaiset yritykset eivät reagoi, uudistus jää voimaan, mutta mikäli se saa tarpeeksi korkean tason vastalauseita, viranomaiset luopuvat uudistuksesta. Lisäksi yritykset ovat kokeneet ongelmana sen, että viranomaiset tiedottavat uusista säännöksistä usein myöhäisessä vaiheessa, jolloin yritysten on vaikea reagoida niihin. Usein säännökset ovat saatavilla vain kiinaksi, eikä niistä jaeta tietoa tasapuolisesti kaikille. Sääntely on myös epäselvää ja tulkinnanvaraista. Esimerkiksi vero- ja tullisäädökset muuttuvat jatkuvasti, usein odottamattomasti ja äkillisesti, ja uusia säädöksiä saatetaan määrätä takautuvasti. Tullisäädökset saattavat muuttua viikoittain ja tullinimikkeet voivat muuttua takautuvasti. Riskinä on, että yrityksissä ymmärretään vienti- ja tuontisäädökset väärin, jolloin niitä rikotaan tahattomasti.

Monien haastateltujen mielestä Kiinan oikeuslaitoksessa ja ratkaisujen toimeenpanossa vedetään usein ”kotiin päin”, Jos ulkomaiset toimijat käyvät oikeutta kiinalaisia vastaan, on epätodennäköistä, että paikallisille yrityksille epäsuotuisa tuomio pantaisiin täytäntöön. Monissa ongelmatilanteissa yhdistyvät myös viranomaisten mielivaltaisuus ja ulkomaalaisen huonompi oikeusturva. Joissakin yrityksissä on koettu, ettei kiinalainen poliisilaitos aina ole halunnut puuttua länsimaisen yrityksen ongelmiin, mikäli on ollut odotettavissa, että väärinkäytökseen syylistynyt kiinalainen

henkilö joutuisi vaikeuksiin.

Useille yrityksille suhdetoiminta julkiseen sektoriin on ollut paras tapa hankkia relevanttia tietoa säännöksistä ja ennakoida näin toimintaympäristön muutoksia. Monet suomalaisyritykset pyrkivät luomaan hyvät suhteet viranomaisiin ja saavuttamaan siten tietynlaisen kumppanistatuksen etenkin suhteessa alueviranomaisiin. Suhteita luodaan tyypillisesti kutsumalla paikallisviranomaisia vierailulle suomalaisyrityksiin, tarjoamalla illallisia sekä järjestämällä tapaamisia ja pienimuotoisia seminaareja. Viranomaisten kanssa ollaan usein yhteyksissä huomattavasti enemmän kuin Suomessa, joskus myös vapaa-ajalla.

### **Epäselvät sertifikaattivaatimukset**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys pyrki mukaan projektiin Kiinassa. Sen tuotteesta vaadittiin kuitenkin 23 erilaista sertifikaattia. Osa sertifikaateista oli alueellisia, eli ne olivat voimassa vain esimerkiksi Pekingissä. Sertifikaattien alueellisuus selvisi, kun yritys yritti myydä sertifioituja tuotteitaan Shanghaihin, mutta ao. sertifikaatti ei kelvannutkaan siellä.

**Miten ratkaistiin:** Projektia varten yrityksellä oli jokunen sertifikaatti jo valmiina ja se hankki yhden tai kaksi lisää. Lopulta sillä oli esittää viisi tai kuusi sertifikaattia 23:sta, minkä projektin tilaaja hyväksyi.

### **Toimiluvan ehtona satojen työntekijöiden palkkaaminen**

**Mitä tapahtui:** Paikallishallinto asetti suomalaisyritykselle toimiluvan ehdoksi, että yritys palkkaa useita satoja paikallisia työntekijöitä tehtaalleen. Velvoite paikallisten palkkaamisesta luki yrityksen saamassa toimiluvassa.

**Miten ratkaistiin:** Noudattaakseen viranomaisvaatimusta yritys ei rakentanut tehtaalleen erästä automatisoitua toimintoa, vaan palkkasi vaaditun määrän paikallisia työntekijöitä hoitamaan ao. työvaiheen käsin.

### **Tulli- ja ALV-maksujen palautus kansainvälisen painostuksen jälkeen**

**Mitä tapahtui:** Yrityksellä oli parin vuoden ajan ongelmia saada arvonlisävero ja tullimaksut palautuksina Kiinasta, kun se vei tuotteitaan maasta eteenpäin. Kun yritys yritti saada selityksen palauttamatta jättämiselle, tulli vain totesi, ettei voi maksaa palautuksia. Kiinalaiset ovat toisaalla todenneet, että ”tullia petetään niin paljon muutenkin, että täytyyhän tullin jostain saada rahaa”.

**Miten ratkaistiin:** Tilanne ratkesi kansainvälisen painostuksen avulla, sillä sama ongelma koski kaikkia ulkomaisia yrityksiä.

## **Tullinimikkeen äkillinen muutos ja takautuvat maksut**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys toi vuosien ajan tullivapaasti Kiinaan komponentteja omaa Kiinan tuotantoaan varten. Tulli päätti kuitenkin yhtäkkiä muuttaa komponentin nimikkeen toiseksi, minkä seurauksena yrityksen piti alkaa maksaa komponentista tullimaksu. Tulliviranomaiset vaativat myös, että yritys maksaisi tullimaksut takautuvasti jo aiemmin tuoduista eristä, jotka tuontihetkellä olivat olleet tullittomia.

**Miten ratkaistiin:** Yritys vei tapauksen oikeuteen takautuvasti perittävien tullimaksujen osalta. Tapaus on kesken.

## **Yritys sai sakot, koska siltä varastettiin tavaraa**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksestä varastettiin tavaraa ja yritys antoi tapauksen poliisin tutkittavaksi. Koska yritys oli aiemmin allekirjoittanut paikallisen poliisilaitoksen kanssa sopimuksen, jossa se vakuutti pyrkivänsä ehkäisemään varkauksia, poliisi piti suomalaisyritystä syyllisenä siihen, ettei se ollut pystynyt estämään varkautta. Yritys sai tuhansien eurojen sakot ja se pakotettiin lisäämään tiloissaan olevan varaston turvajärjestelmiä mm. viidellä lisäkameralla ja erityisellä aidalla. Lisäksi poliisilaitos vaati, että yrityksen olisi pitänyt maksaa viiden poliisin lennot ja kahden viikon hotelliyöpyminen viiden tähden hotellissa, jotta poliisit olisivat voineet lähteä pidättämään tekijöitä toisesta kaupungista. Koko prosessi vei noin vuoden.

**Miten ratkaistiin:** Yritys maksoi sakot ja teki valvontajärjestelmäänsä vaaditut muutokset. Poliisi kävi tarkistamassa, että yritys on heidän mielestään siinä kunnossa, että töitä voidaan jatkaa. Yritys kieltäytyi maksamasta poliiseille matkaa toiseen kaupunkiin varkaiden pidättämiseksi.

## **Korruptio**

Korruptiolla on Kiinassa pitkät perinteet. Myös haastatellut suomalaisyritykset ovat törmänneet siihen vuosien saatossa. 1990-luvulla oli tyypillistä, että Kiinan paikallishallinto vieraili vuosittain ulkomaalaisissa yrityksissä, joiden tuli tarjota virkamiehille muun muassa juhlat illalliset. Tätä pidettiin luonnollisena, koska paikallishallinto ”oli mahdollistanut” yritysten liiketoiminnan Kiinassa. Myös ulkomaanmatkojen järjestäminen oli tavallista. Projektin saadakseen yrityksen oli vastaanotettava delegaatio Kiinasta Suomeen ”tarkastamaan tuotteet”. Matkojen lisäksi viranomaiset saattoivat odottaa, että heidän perheenjäsenilleen järjestettiin esimerkiksi hammashoitoa tai työpaikka.

Joidenkin hankkeiden lupaprosessit ovat edenneet vasta, kun on otettu virkamiehen neuvoma paikallinen taho tekemään valmistelutyö.

Haastateltujen mukaan lahjusvaatimukset ovat tyypillisempiä, mikäli asiakkaana on julkisen sektorin yrityksiä. Monet pitävät myös kiinalaista oikeuslaitosta ja tullilaitosta korruptoituneina. Korruptiota kitkeäkseen Kiina on käynnistänyt erilaisia näyttäviä toimenpiteitä, mutta tämä on haastateltujen mukaan johtanut siihen, että hankinnoista päättävät kiinalaiset ovat lykanneet hankintoja, koska pyrkivät löytämään uusia keinoja saada voitelun toimimaan. Seurauksena on ollut, että kysyntä patoutuu ja toimitukset viivästyvät.

### **Projektin saa se, joka ostaa rakennuttajan tyttäreille asunnon**

**Mitä tapahtui:** Ison rakennusprojektin kiinalainen rakennuttaja ilmoitti suomalaisyritykselle ja tämän kilpailijalle, että rakennuttajan tytär on tulossa Pekingiin opiskelemaan, mutta hänellä ei ole asuntoa. Rakennuttaja antoi ymmärtää, että se yritys, joka ostaa hänen tyttärelleen asunnon, saisi projektin.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys ei ostanut rakennuttajan tyttäreille asuntoa, eikä saanut projektia.

### **Tulli seisotti tavaroita rajalla**

**Mitä tapahtui:** Kiinan tulli on ajoittain pitänyt yrityksen tavaroita hallussaan pitkään. Yrityksessä arvellaan, että tavaroita on seisotettu tullissa tahallaan ja tarkoituksena on ollut saada lahjuksia.

**Miten ratkaistiin:** Yritys on aina odottanut niin kauan, että tavarat saadaan tullista ilman lahjusten maksamista.

## **5.4. Sopimusehtojen rikkominen, maksuhäiriöt ja johdon väärinkäytökset**

Sopimusten merkitys ja sopimusten kunnioittaminen ovat Kiinassa erilaisia kuin Suomessa. Haastatellut suomalaisyritykset kertoivat kohdanneensa Kiinassa monenlaisia huijausyrityksiä paikallisten yhteisyrityskumppanien, alihankkijoiden, agenttien tai yritysoston kohteena olevan kiinalaisyrityksen kanssa toimiessaan. Yhteisyrityksen kiinalaisosapuoli saattaa tyhjentää yhteisyrityksen tilit ja kadota, tai aloittaa ylimääräisen tuotannon yhteisyrityksen resursseilla omaan laskuunsa. Joskus alihankkijat toimittavat sopimuksenvastaista huonolaatuista tavaraa, yrittävät piilottaa

huonot kappaleet hyvien joukkoon tai jättävät tavaran kokonaan toimittamatta. Usein mallikappaleet ovat tilatunlaisia, mutta kun sarjatuotanto alkaa, tuotteet ovatkin jotain aivan muuta: materiaalit tai värit saattavat poiketa tilatusta, tai tilattu laite ei toimi. Myöskään kiinalaisiin tulkkeihin ei aina voi luottaa. Tulkit saattavat tahallaan kääntää väärin esimerkiksi lupahakemuksia, mikäli kiinalaiset haluavat viivästyttää projektia.

Yhteisyritysten ongelmiin varautuakseen suomalaiset pyrkivät tyypillisesti laatimaan sopimukset mahdollisimman tarkasti. Alihankkijoiden huijauksia voidaan ennaltaehkäistä tarkastamalla ostettavat tuotteet alihankkijan tiloissa ennen toimitusta. Jos tuotteita ei pystytä itse tarkastamaan, yritykset saattavat käyttää tätä varten Kiinassa toimivia suomalaisia tai muita eurooppalaisia yrityksiä. Tilattuja tuotteita ei myöskään makseta kokonaan, ennen kuin tilaus on saapunut ja tarkastettu. Potentiaalisista kumppaneista tehdään taustatarkastuksia. Lisäksi monet käyttävät alihankkijoina hieman kalliimpia kiinalaisyrityksiä, jotka valmistavat tuotteita vain länsimaalaisille ja ovat siten tottuneet kansainvälisten yritysten laatuvaatimuksiin. Taustatarkastuksissa käytetään myös yritysten omia henkilöverkostoja.

### **Yhteisyrityskumppani laistoi maksuistaan**

**Mitä tapahtui:** Kiinalainen yhteistyökumppani ilmoitti yhtäkkiä, ettei se maksa enää yhteisen toimitusjohtajan palkkaa, koska ”toimitusjohtajaa ei ole valittu yhtiön sääntöjen mukaisesti”. Tämä puolestaan johtui siitä, että kiinalaisen yhteisyrityskumppanin edustajat eivät olleet saapuneet yhteisyrityksen hallituksen kokouksiin. Kiinalainen kumppani sai rahallista hyötyä, kun suomalaisyritys joutui maksamaan koko palkan, mutta yhteisyrityksen tuotot jaettiin puoliksi.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys maksoi toimitusjohtajan palkan kokonaan, mutta nosti vastavuoroisesti yhteisyrityskumppanille menevien komponenttien hintoja.

### **Alihankkija katosi yllättäen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen pitkäaikainen alihankkija katosi äkillisesti. Alihankkija oli kertonut lähtevänsä ”Hongkongiin hammaslääkäriin”. Alihankkijatehtaan toiminta loppui yhdessä yössä. Suomalaisyritys kärsi 700.000 euron tappiot, kun tilatut tavarat jäivät saamatta.

**Miten ratkaistiin:** Kadonneen alihankkijan tapausta ei saatu ratkaistua. Sen sijaan yrityksen muut alihankkijatehtaat lisäsivät tuotantokapasiteettia, minkä lisäksi yritys otti uusia tehtaita alihankkijoiksi.



### **Korppikotkien huijauksilta suojautuminen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys hankki Kiinasta harvinaisia komponentteja ja pelkäsi joutuvansa ns. korppikotkien kynsiin. Korppikotkat ovat välittäjiä, jotka yrittävät huijata yrityksiä tarjoamalla niille tuotteita, joita niillä ei todellisuudessa ole lainkaan hallussaan.

**Miten ratkaistiin:** Saadakseen lisätodisteita tarjotusta komponentti-erästä ja siitä, että tuotteet olivat todella väitteiden mukaisia, yritys esitti aina tarkkoja kysymyksiä välittäjille. Vastaukset tarkentaviin kysymyksiin tarjosivat luotettavan perustan osto- tai hylkäyspäätökselle.

### **Kiinalaisagentti harhautti suomalaisyrityksen**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys etsi jakelijaa Kiinan markkinoille ja tapasi kiinnostuneen agentin messuilla. Yritykset tekivät eksklusiivisen jälleenmyyntisopimuksen. Kiinalaisella agentilla oli kuitenkin jo suomalaisyrityksen kilpailijoita päämiehinään. Agentin tarkoituksena oli itse asiassa estää suomalaisen kilpailijan pääsy markkinoille. Kiinalainen agentti ei myynyt yhtään suomalaisyrityksen tuotetta eikä suomalaisyritys voinut niitä itsekään enää myydä eksklusiivisen sopimuksen vuoksi.

**Miten ratkaistiin:** Tällaisissa tapauksissa suomalaisyritys voi joko aloittaa alusta etabloitumisensa Kiinan markkinoille sopimuskauden päätyttyä, ostaa sopimuksen mitättömäksi tai maksaa agentille siitä, että yritys saa itsekin myydä tuotteitaan Kiinassa.

### **Kiinalaiskumppani muutteli sopimuksen kiinankielistä versiota**

**Mitä tapahtui:** Suomalais-kiinalaisen yhteisyrityksen kiinalainen osapuoli yritti parannella asemaansa muuntelemalla alkuperäisen sopimuksen kiinankielistä versiota ja lähettämällä sen viranomaisille väittäen sitä viralliseksi versioksi sopimuksesta.

**Miten ratkaistiin:** Jos ongelmia tulee, suomalaisosapuoli aikoo vedota siihen, että alkuperäisessä sopimuksessa on pykälä, jonka mukaan englanninkielinen versio on joka tapauksessa voimassa oleva versio.

### **Jakelijat rikkoivat salassapito- ja ostosopimuksia**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen kiinalaiset jakelijat eivät ostaneet suomalaiselta sitoumuksistaan huolimatta sovittua määrää tavaraa vuodessa, vaan ostivat halvemmalla muualta, jos saivat. Suomalaisyritys huomautti jakelijalle ostositoumuksista, jolloin tämä ehdotti koko asian unohtamista, koska ”ei se niin tärkeää ole”.

**Miten ratkaistiin:** Yritys vaihtoi jakelijaa useaan otteeseen, kunnes sopiva löytyi. Yritys hyödynsi jakelijaa etsiessään viidakkorumpua ja kyseli

muilta Kiinassa toimivilta suomalaisilta tai länsimaalaisilta yrityksiltä, mitä jakelijoita ne käyttävät, tai mitä ne tietävät yrityksen harkitsemasta jakelijasta.

### ***Maksuhäiriöt***

Maksujen viivästyttäminen on tavallista Kiinassa ja muissa Itä-Aasian maissa. Sen taustalla on pitkän maksuajan antama mahdollisuus kasvattaa rahalle korkoa ennen maksun suorittamista. Haastatellut suomalaisyritykset pyrkivät yleensä ennaltaehkäisemään maksuviivästyksiä käyttämällä käteis- tai ennakkomaksua. Yritykset, joiden tuotteet ovat kriittisiä asiakkaille, käyttävät tyypillisesti ennakkomaksua. Tavarat lähtevät tuotantoon usein vasta siinä vaiheessa, kun maksu on saatu. Myös uusien tavaratoimitusten pidättäminen on usein saanut asiakkaan maksamaan vanhat laskut.

### **Asiakas maksoi väärennetyillä shekeillä**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen kiinalainen asiakas ehdotti järjestelyä, jossa tilattu tavara maksetaan vähitellen: osa maksettaisiin sopimusta tehdessä, osa tilausta tehdessä, osa tavarán lähtiessä, osa tavarán saapuessa ja osa vuositakuutarkastuksen jälkeen. Loppumaksusta tulisi vielä lisäalennus. Yritys ei suostunut maksujen osittamiseen, vaan vaati maksua kokonaan. Asiakas ”maksoi” lähettämällä shekkejä, jotka osoittautuivat väärennetyiksi, kun niitä yritettiin lunastaa pankista.

**Miten ratkaistiin:** Yritys vaatii nykyisin aina ennakkomaksun, jonka tulee näkyä yrityksen tilillä ennen tavaroiden lähtemistä asiakkaalle.

### **Oikeus puolitti maksamatta jääneen summan**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen kiinalainen asiakas jätti laskut maksamatta. Yritys vei asian oikeuteen. Tuomioistuín päätti suomalaisyrityksen olevan oikeassa, mutta puolitti maksettavan summan. Suomalaisyritys menetti puolet saatavistaan.

## ***Johdon väärinkäytökset***

Suomalais-kiinalaisissa yhteisyrityksissä on ollut tapauksia, joissa kiinalainen kumppani on yrittänyt saada päätösvaltaa, kaapata teknologian tai vallata koko liiketoiminnan itselleen. Valtausta on yritetty erityisesti sabotoimalla yrityksen päivittäistä toimintaa. Yhteisyritysten ongelmat olivat tyypillisiä etenkin 1990-luvulla, jolloin yhteisyritykset olivat useilla toimialoilla ainoa mahdollinen toimintamuoto Kiinassa. Nykyään valtaosa ulkomaisista investoinneista tehdään kokonaan ulkomaalaisomisteisiin yrityksiin.

Useimmiten suomalaiset pyrkivät ratkaisemaan ristiriitatilanteita ensin neuvottelemalla tai tarvittaessa viranomaisteitse.

### **Kiinalainen yhteisyrityskumppani anasti yrityksen leimasimen valtaa tavoitellessaan**

**Mitä tapahtui:** Kiinalaispartneri yritti päästä kontrolloimaan yhteisyrityksen päivittäistä työtä. Tätä varten kiinalainen varatoimitusjohtaja otti haltuunsa yrityksen leimasimen eikä enää luopunut siitä.

**Miten ratkaistiin:** Asia ei ratkennut ja suomalainen toimitusjohtaja joutui neuvottelemaan kaikki käytännön asiat, kuten laskujen maksut, varatoimitusjohtajan kanssa, jotta papereihin saatiin tarvittavat leimat.

### **Yhteisyrityspartneri pyrki saamaan toimitusjohtajuuden**

**Mitä tapahtui:** Kiinalainen yhteisyrityskumppani yritti saada yhteisyrityksen toiminnan omaan kontrolliinsa ja esitti toimitusjohtajaksi omaa edustajaansa. Tätä ennen kumppani oli estänyt toimitusjohtajan valitsemisen jättämällä tulematta yhtiökokouksiin.

**Miten ratkaistiin:** Paikalle kutsuttiin poliisi ja neuvottelujen jälkeen johtajajärjestelyissä päätettiin jatkaa alkuperäisellä tavalla, eli suomalais-osapuolen edustaja hoitaa toimitusjohtajan tehtäviä. Suomalaisyritys pyrkii ostamaan kiinalaisosapuolen ulos yhteisyrityksestä.

## ***Nepotismi***

Sukulaisten suosimista esiintyy Kiinassa yleisesti ja myös suomalaisyritykset ovat kohdanneet sitä jonkin verran. Haastateltavat kertoivat tapauksista, joissa suomalaisyrityksen kiinalainen johtaja rekrytoi yritykseen ”ensin omat sukulaisensa ja sitten kaverinsa”. Myös julkisten hankintojen yhteydessä on tullut esiin erilaisia kulisseissa tapahtuneita

henkilösuhteisiin perustuvia järjestelyjä. Verkostoista voi olla myös hyötyä. Kun omalla toimistolla ilmoittaa, että on hakemassa uutta henkilöä, hakemuksia alkaa ilmestyä sähköpostiin, vaikka avointa paikkaa ei olisi ilmoitettu julkisesti.

### **Kuvernöörin poika voitti tarjouskilpailun**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritystä pyydettiin osallistumaan tarjouskilpailuun, joka koski erästä uudistettavaa järjestelmää. Kohteen kiinalaisjohtaja oli itse yhteydessä suomalaisyritykseen ja kertoi pitävänsä heidän tuotettaan parhaana. Tarjouskilpailun kuitenkin voitti paikallisen kuvernöörin pojan juuri perustama yritys, jolla ei ollut mitään osaamista hoitaa kyseistä järjestelmää. Ilmeni, että kuvernöörin tuttava oli rahoittanut kohdetta. Jälkeenpäin kohteen kiinalaisjohtaja kertoi suomalaiselle kahvikupin ääressä, että syynä oli ollut nimenomaan kohteen rahoittajan tahto. Kilpailun voittanut vastaperustettu kiinalaisyritys otti vielä yhteyttä suomalaisyritykseen ja pyysi tätä alihankkijakseen.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys menetti kaupan, ei suostunut alihankkijaksi eikä ryhtynyt muihin toimenpiteisiin.

## **5.5. Sähköpostihuijaukset ja -hakkeroinnit**

Yksi tyypillinen huijausmuoto Kiinassa ovat erilaiset sähköpostihuijaukset, jotka useimmiten koskevat tekaistuja tilauksia. Huijariyritykset ottavat sähköpostitse yhteyttä ulkomaiseen yritykseen, tekevät huomattavan suuren tilauksen ja pyytävät yrityksen edustajan Kiinaan ”allekirjoittamaan sopimusta”. Sopimuksen juhlistamisen yhteydessä kiinalaiset maksattavat kohdeyrityksellä tuhansien eurojen laskuja kestityksestä ja lahjoista.

Yritykset kertoivat myös useista tapauksista, joissa kiinalainen yritys tai yksityishenkilö oli rekisteröinyt suomalaisyrityksen nimeen perustuvan internet-osoitteen ja ottanut yhteyttä yritykseen teeskennellen olevansa rekisteröintiyritys, joka antaa maksua vastaan suomalaisyritykselle mahdollisuuden rekisteröidä omaan nimeensä perustuvat internet-osoitteet.

Useimmiten yritykset pyrkivät ennaltaehkäisemään huijauksia tekemällä taustatarkastuksia esimerkiksi kiinalaisen yhteistyökumppaninsa kautta tai hankkimalla kaupallisena palveluna kiinalaisyrittäjien luotto- tai yritysrekisteritiedot. Huijarit on usein mahdollista tunnistaa jo alustavissa keskusteluissa. Joskus suomalaiset ovat testanneet tilauksen aitoutta kutsumalla kiinalaisyrittäjien vierailemaan Suomeen omalla

kustannuksellaan tai pyytäneet tätä kääntymään suomalaisyrityksen yhteistyökumppanin puoleen Kiinassa. Mikäli tilaus on vaikuttanut aidolta ja yritys on harkinnut Kiinaan matkustamista, se on saattanut testiksi ilmoittaa kiinalaistilaajalle, että sopimuksen allekirjoitustilaisuuteen on kutsuttu edustajia suurlähetystöstä tai konsulaatista, tai jopa paikallisia poliitikkoja. Joskus maksuehdoksi on vaadittu riittävän suuri etumaksu ja maksu on pyydetty peruuttamattomana remburssina luotettavaan pankkiin.

### **Neuvottelut suurtilauksesta tekaistussa toimistossa**

**Mitä tapahtui:** Kiinalaisyritys lähetti suomalaisyritykselle sähköpostilla miljoonien eurojen arvoisen kiireellisen tilauksen ja pyysi suomalaista matkustamaan Kiinaan neuvottelemaan ja allekirjoittamaan sopimus. Suomalainen matkusti Kiinaan neuvotteluihin, allekirjoitti sopimuksen ja tarjosi yrityksen edustajille illallisen. Illallisella kiinalaisosapuoli pyysi lisäämään laskuun viiniä ja savukkeita lahjoina kaupan järjestäjille. Illallisen loppusumma paljastui yli 10 kertaa odotettua suuremmaksi.

**Miten ratkaistiin:** Suomalainen toimitusjohtaja maksoi lopulta pienen osan pyydetystä (RMB 40.000) illallisen hinnasta. Sopimus ei johtanut kaupantekoon. Tapauksesta aiheutui lähinnä matkakuluja sekä asian hoitamiseen kulunut aika. Haastateltu suomalaisjohtaja kuvaili neuvottelujen kulkua ja kiinalaisyrityksen toimitiloja varsin uskottaviksi, mutta kiinnitti huomiota siihen, ettei toimistohuoneen työpöydillä ollut papereita tai kyniä. Lopullisesti hänen epäilyksensä heräsivät, koska kiinalainen toimitusjohtaja ei ollut paikalla, vaikka kauppa oli huomattavan suuri.

### **Huijari ”internet-osoitteiden rekisteröijänä”**

**Mitä tapahtui:** Kiinalainen huijari lähestyi suomalaisyritystä sähköpostitse esiintyen internet-osoitteiden rekisteröintiyrityksenä. Viestissään huijari väitti, että jokin kolmas taho aikoo rekisteröidä yrityksen nimen mukaisia internet-osoitteita .cn, .hk ja .tw -päätteillä. Huijari esitti antavansa suomalaisyritykselle mahdollisuuden varata kyseiset osoitteet itselleen ja pyysi pikaista vastausta. Sähköpostiviestissä ei ollut lainkaan yrityksen nimeä, vaan ainoastaan allekirjoitus, titteli ja puhelinnumerot.

**Miten ratkaistiin:** Yhteydenpito huijariin katkaistiin. Suomalaisyritykselle ei koitunut muita kuluja kuin asian selvittämiseen kulunut aika.

## **Huijari hakeroitui sähköpostiviestintään ja esiintyi alihankkijana**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys tilasi pitkäaikaiselta ja luotettavalta kiinalaisalihankkijalta tavaraa. Kiinalainen alihankkija lähetti maksua varten tilitietonsa sähköpostitse, mutta kolmas osapuoli kaappasi sähköpostiviestittelyn ja antoi uudet tilitiedot esiintyen kiinalais-alihankkijana. Huijari käytti alihankkijan sähköpostiosoitteen kanssa lähes identtistä sähköpostiosoitetta ja selitti tilitietojen vaihdoksen uskottavasti. Suomalaisyritys maksoi rahat huijarin tilille.

**Miten ratkaistiin:** Tekijää ei saatu kiinni ja suomalaisyritys menetti maksamansa rahat.

### **5.6. Välistävetäminen, varastelu ja työntekijöiden väärinkäytökset**

Useat suomalaisyritykset kertoivat tapauksista, joissa paikallinen osto- tai hankintajohtaja teki tavarantoimittajien kanssa omia sopimuksia ja otti osuuden kauppahinnasta itselleen. Monien mielestä välistävetö on tyypillinen kiinalainen tapa, jolla ostajat hankkivat itselleen palkanlisää. Asia tuli usein ilmi ”viidakkorummun välityksellä”, nimettömänä ilmiantona yrityksen sisältä tai paikallisen luottohenkilön kautta. Haastatellut kertoivat kiinalaisten joskus pyytävän myös ulkomaalaisia mukaan välistävetoon.

Suomalaisyritysten ratkaisuna on ollut tutkia tilanteet joko yrityksen sisällä tai käyttämällä ulkopuolista apua – joissain tapauksissa yritysriskeihin erikoistunutta konsulttiyritystä, joka seuraa työntekijää ja haastattelee henkilöitä, joiden kanssa tämä on ollut yhteyksissä. Pieniä varasteluja tai välistävetoja suomalaisyritykset kertoivat katsovansa sormien läpi. Sen sijaan laajamittaisissa tai rahallisesti merkittävässä välistävetotapauksissa työntekijä yleensä irtisanotaan, asiasta tehdään poliisille rikosilmoitus ja asia viedään viranomaistietä eteenpäin. Erään suomalaisyrityksen kiinalaisen kirjanpitäjän varastelu kirjanpitoa väärentämällä paljastui sisäisessä tutkinnassa, ja kirjanpitäjä myönsi välittömästi syyllisyytensä, vetosi tunteikkaasti yrityksen johtoon ja marssitti myös sukulaisiaan vetoamaan puolestaan. Yritys antoi asian poliisiin hoidettavaksi ja sai lopulta varastetut rahat takaisin.

Tilanteita on pyritty ennaltaehkäisemään kertomalla työntekijöille suomalaisyrityksen arvoista ja toimintatavoista sekä järjestämällä koulutusta kulttuurieroista. Joissakin yrityksissä koulutetaan henkilöstöä myös corporate governance -asioissa ja luodaan selkeä sanktiojärjestelmä

rikkomuksista. Avainhenkilöitä rekrytoitaessa työnhakijan taustat tarkistetaan aiemmista työpaikoista ja turvayrityksen suorittaman taustatarkastuksen avulla. Myös viranomaisten kanssa tehdään yhteistyötä. Isommat yritykset käyttävät sisäistä auditointia ja niillä on yleensä selkeät kontrollimekanismit väärinkäytösten havaitsemiseksi ja ehkäisemiseksi. Lisäksi haastatellut korostivat jatkuvan valvonnan merkitystä yrityksen kaikissa toiminnoissa. Heidän mukaansa suomalaiset luottavat liikaa työntekijöihin, mihin Kiinassa ei ole totuttu. Työntekijät eivät pidä valvontaa vääränä, vaan ovat tottuneet siihen.

### **Välistä veto paljastui nopeasti**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen ostotoimintaa hoitava kiinalais-työntekijä veti välistä tekemällä tavarantoimittajien kanssa ostosopimuksia sillä ehdolla, että saa osan voitosta omaan taskuunsa. Asia selvisi, kun tavarantoimittaja otti suomalaisyritykseen yhteyttä ja kertoi asiasta. Tilanne varmistettiin seuraamalla ostajan toimintaa yhtiön sisällä.

**Miten ratkaistiin:** Ostajan työsuhde lopetettiin välittömästi.

### **Tuotantopäällikkö veti välistä, irtisanottiin ja perusti kilpailevan yrityksen**

**Mitä tapahtui:** Yhteisyrityksen kiinalainen tuotantopäällikkö veti välistä tekemällä usean vuoden ajan ostoja ylihinnoin alihankkijoilta, joihin hänellä oli suhteita. Tuotantopäällikkö sai varastettua järjestelyllä noin 100.000 euroa. Asia huomattiin yhteisyriksen kirjanpidossa, ja tuotantopäällikön väärinkäytöksestä ilmoitti suomalaisosapuolen kiinalainen luottohenkilö.

**Miten ratkaistiin:** Suomalaisyritys irtisanoi tuotantopäällikön, mutta ei ryhtynyt oikeustoimiin. Yritys tarkkailee nyt hintoja jatkuvasti, jotta maksetut summat pysyvät oikealla tasolla. Lisäksi suomalaisilla on oma mies valvomassa yhteisyristä.

### **Logistiikkapäällikön kaksoisrooli**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys oli vuosikausia tehnyt mittavia logistiikkahankintoja erästä kiinalaisyrityksestä, kunnes huomattiin, että yrityksen oma logistiikkapäällikkö oli osakkaana kyseisessä kuljetusliikkeessä. Ilmeni, että logistiikkapäällikön järjestelystä käärimä voitto oli huomattava.

**Miten ratkaistiin:** Yritys irtisanoi logistiikkapäällikön, mutta ei vienyt asiaa oikeuteen.

## **Lapiokauppaa paikallisella torilla**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrittäjien Kiinan-tehtaalle piti tilata 10 lapiota. Kiinalainen työntekijä tilasi sen sijaan 1000 lapiota ja muilutti ne ulos tehtaalta kavereilleen, jotka myivät lapiot paikallisella torilla. Asia huomattiin, kun yrityksen ulkomainen työntekijä vieraili tehtaalla ja kiinnitti paikallisella torilla huomiota siihen, että siellä myytiin kalliita tuontilapioita polkuhintaan. Asiaa tutkittiin yrityksen sisällä ja syylliset selvisivät.

**Miten ratkaistiin:** Yritys irtisanoi tekoon syyllistyneet. Yritys on sittemmin palkannut tehtaalle Malesian ja Singaporen kiinalaisia, joilla suomalaisten käsityksen mukaan on ”länsimaisempi” näkemys eettisistä periaatteista ja niiden noudattamisesta.

## ***Yrityksen omaisuuden varastelu***

Haastatellut suomalaisyritykset kertoivat omaisuusrikoksia tapahtuvan Kiinassa jonkin verran. Yritysten tiloista tai piha-alueelta oli anastettu tietokoneita, erilaisia lopputuotteita, raaka-aineita, sekajätettä ja eräässä tapauksessa jopa vartiokoira. Varkaat ovat olleet joko ulkopuolisia, yrityksen omia alihankkijoita tai työntekijöitä. Suomalaisyritysten mukaan alihankkijat yrittävät yleensä anastaa piha-alueella varastoitavia tuotteita tai materiaaleja, kun taas työntekijät vievät tuotteita suoraan tuotantolinjalta kätkemällä niitä taskuihinsa tai laukkuihinsa. Etenkin kuluttajatuotteita yritetään varastaa, koska niitä on helppo käyttää itse tai myydä eteenpäin. Varkaat jäävät usein kiinni tehtaan sisäisissä turvatarkastuksissa. Yleensä yrityksille ei koidu merkittävää haittaa yksittäisten tuotteiden varasteluyrityksistä, mutta esimerkiksi komponenttien valuminen piraattituotantoon on yritykselle riski, joka voi katkaista tärkeitä asiakassuhteita. Varastelevat työntekijät yleensä irtisanotaan. Alihankkijoiden varastelusta ilmoitetaan alihankkijayrityksen johdolle ja yhteistyö katkaistaan. Tapaukset annetaan usein poliisin tutkittavaksi.

Yritysten mukaan varkauksia vastaan voidaan koettaa suojautua erilaisilla keinoilla, kuten käyttämällä luotettavia turvayrityksiä, videokameroilla, kulunvalvonnalla, lukituksilla ja hälytysjärjestelmillä. Useimmiten kaikki tuotantolinjalta tulevat työntekijät tarkastetaan, joskus metalli-ilmaisimella, ja turvayrityksen työntekijät vartioivat porteilla. Pienenkin hävikin syyt selvitetään ja poistoon menevät tuotteet silputaan hyödyntämisen estämiseksi. Varastoissa olevat kontit lukitaan niin, että vain tulliviranomaiset saavat ne auki. Turvayritysten referenssit haetaan



usein asiakkailta ja kilpailijoilta, ja turvallisuusjärjestelyt perustuvat asiakkaiden vaatimuksiin ja auditointiin.

### **Siivousyrityksen työntekijät varastivat raaka-aineita**

**Mitä tapahtui:** Alihankkijana toimineen kiinalaisen siivousyrityksen työntekijät varastivat suomalaisyrityksen varastosta kolmessa erässä raaka-aineita. Erien yhteisarvo oli 100.000 euroa. Yritys huomasi raaka-aineiden puuttumisen vasta jonkin ajan kuluttua, mutta valvontakameroista ja kulunvalvontatiedoista selvisi, että kyse oli alihankkijasiivousyrityksen työntekijöistä. Haastateltava arvelee, että yrityksen omien työntekijöiden on täytynyt olla järjestelyssä mukana, sillä siivoojat eivät normaalisti kuljeta raaka-aineita yrityksen tiloissa.

Yritys menetti raaka-aineita ja joutui lisäksi hankaluuksiin viranomaisten kanssa, koska poliisin mukaan yrityksellä oli vaillinaiset turvajärjestelmät ja se oli näin itse laiminlyönyt varkauksien ehkäisemisen. Varkaat poistuivat toiseen provinssiin, eikä heitä saatu kiinni.

**Miten ratkaistiin:** Poliisilta ei saatu apua varkaiden kiinnisaamiseksi. Yritys tiukensi valvontaa.

### **Kekseliäät varkaat käyttivät hiekkasäkkejä**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen tehdasalueelta Kiinassa varastettiin materiaaleja ja työkaluja. Varastettua tavaraa katosi yrityksen tuotteita kuljettavien alihankkijoiden rekkojen kyydissä niin paljon, että kustannukset nousivat suuriksi. Kun epäilyt varastamisesta heräsivät, yritys alkoi punnita sekä sisään tulevia että ulos meneviä rekkoja tehtaan portilla. Tehtaan pihalle ilmestyi hiekkavanoja, sillä tavarankuljettajat olivat alkaneet ottaa mukaansa 10 kg:n hiekkasäkkejä, jotka he sisään päästyään tyhjensivät tehtaan pihalle, ja ottivat samalla mukaansa vastaavanpainoisen erän tavaraa.

**Miten ratkaistiin:** Rekkoja alettiin tarkkailla myös kameravalvonnan avulla. Mikäli varkautta epäiltiin, kuljettajan annettiin ensin lastata rekka, joka tarkastettiin kun se oli poistumassa portilta. Näin varkaat saatiin kiinni. Yritys ilmoitti kiinnijääneiden kuljettajien työnantajille varkauden yrityksestä ja siitä, etteivät ao. kuljettajat voi enää asioida tehtaan alueella. Valtaosa kiinnijääneistä oli alihankkijoiden työntekijöitä.

### **Varasteleva työntekijä perusti oman kaupan**

**Mitä tapahtui:** Korkeassa asemassa ollut kiinalaistyöntekijä varasti monikansallisen brändiyrityksen tuotteita suuria määriä myydäkseen niitä itse. Hän jopa perusti kaupan Kiinaan myymään varastettuja tuotteita.

**Miten ratkaistiin:** Asia vietiin oikeuteen ja tekijä sai vuosikausia ehdotonta vankeutta.

### **Työntekijä salakuljetti tavaraa vaatteiden alla**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrittäjän kiinalaistyöntekijä varasti yrityksen varastosta nauhamaista komponenttia kietomalla sitä vartalonsa ympärille ja salakuljettamalla ulos varastosta. Vastaavaa pientä hävikkiä tapahtuu jatkuvasti.

**Miten ratkaistiin:** Pieni hävikki hyväksytään, mutta materiaalivirtoja tarkkaillaan materiaalikirjanpidon avulla ja suurehkoon hävikkiin puututaan. Yritys yritti jossain vaiheessa ennaltaehkäistä hävikkiä lupaamalla ilmiantajille palkkion, mikä ei kuitenkaan parantanut tilannetta.

### ***Muut työntekijöiden väärinkäytökset***

Kiinassa työntekijöiden rekrytointi on usein haastavaa taustojen tarkastamisen vuoksi, koska hakijoiden joukossa on myös huijareita, eivätkä rekrytoitavan osaaminen ja työkokemus välttämättä vastaa väitettyjä. Esimerkiksi yliopistotason tutkintoja voi Kiinassa ostaa ja todistuksia väärennetään varsin usein. Työntekijät saattavat myös vaihtaa työpaikkaa tai jäädä lomalle ilmoittamatta asiasta työnantajalle. Henkilöstön jatkuvasta rotaatiosta Kiinassa on yrityksille haittaa, kun tietotaito ei kumuloidu yritykseen ja samalla tietovuotojen mahdollisuus entisten työntekijöiden kautta kasvaa.

Ratkaisukeinona monet suomalaisyritykset kertoivat rekrytoivansa vain sellaisista yliopistoista, joiden tutkintotodistukset tiedetään luotettaviksi. Etenkin avainhenkilöstöä palkattaessa panostetaan myös muiden taustojen ja referenssien tarkistamiseen. Jotkut yritykset hankkivat kiinalaisten rekrytoitavien ansioluettelotietojen tarkistuksen ostopalveluna. Lisäksi yritykset esimerkiksi teettävät potentiaalisista kandidaateista turvallisuusselvityksiä. Rekrytoitavaa voidaan myös pyytää toimittamaan rikosrekisteriote.

### **Työntekijät eivät palanneet lomalta**

**Mitä tapahtui:** Noin viidennes suomalaisyrityksen kiinalaisista työntekijöistä jäi eräänä keväänä yllättäen tulematta työpaikalle uudenvuodenloman jälkeen. Työntekijät eivät ilmoittaneet työnantajalle mitään pidemmästä poissaolosta. Yrityksen toimitukset myöhästivät kolme viikkoa.

**Miten ratkaistiin:** Minimipalkkoja on nostettu, jotta turvataan kiinalaisten paluu uudenvuoden vietosta. Saman alan tehtaita on siirtynyt yrityksen toiminta-alueelta sisämaahan. On mahdollista, että yrityksen työntekijät ovat jääneet ko. tehtaisiin töihin. Myös kiinalaisperheiden varallisuus on kasvanut, mikä vähentää työntekijöiden haluja palata kotikylästä kaukana sijaitsevaan työpaikkaan.

### **Eläkeläisvartijat järjestelivät varkauksia ja kylpyläpalvelua**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyritys palkkasi kiinalaisia eläkeläisiä vartijoiksi pieneen Kiinan-yksikköön säästääkseen kustannuksissa. Kiinalaiset päästivät yrityksen tiloihin tuttujaan varastamaan tavaraa, jota kuljetettiin pois kuorma-autoilla. Toimistoon murtauduttiin kiipeämällä vartiokopin katon kautta toisen kerroksen ikkunasta sisään ja sieltä varastettiin kannettava tietokone. Lisäksi eläkeläiset pitivät suihkutiloissa kylpyläpalvelua.

**Miten ratkaistiin:** Vartijat vaihdettiin ammattilaisiin. Epämääräisiä autoja ei päästetty enää portista. Toimitilojen toisenkin kerroksen ikkunoihin asennettiin kalterit.

### **Työntekijät huijasivat työajoissa**

**Mitä tapahtui:** Suomalaisyrityksen Kiinan-tehtaassa työskentelevät yövuorolaiset yrittivät huijata työajoissa siten, että vain yksi työntekijä oli töissä ja leimasi kaikkien muiden kellokortit. Osa töistä jäi näin tekemättä. Tilanteessa oli uhattuna myös työturvallisuus, mikäli yksin töissä ollut työntekijä olisi joutunut onnettomuuteen konetta käyttäessään. Yrityksen henkilöstöpäällikkö havaitsi huijauksen, kun töitä jäi yövuorolla tekemättä normaalitilanteeseen verrattuna.

**Miten ratkaistiin:** Yrityksessä lisättiin työntekijöiden valvontaa ja alettiin tehdä pistokokeita yövuoroon, jolloin poissaolot vähenivät. Kaikkiin työvuoroihin otettiin luottohenkilö, joka estää väärinkäytökset ja huolehtii, että työt tulevat tehdyksi.

## **5.7. Järjestäytynyt rikollisuus**

Kiinassa paikallisissa yrityksissä ja julkisorganisaatioissa on tavallista, että kotipaikan rikollisjengi painostaa työntekijää tai virkamiestä toimimaan tietyllä tavalla tai tekemään tietyn päätöksen. Myös suomalaisyritykset ovat kohdanneet jonkin verran tilanteita, joissa paikallisen mafian edustajia on ilmestynyt vaatimaan suojelurahaa. Kun suomalaisyritys on kääntynyt poliisiin puoleen, poliisi on joko ottanut asian hoitaakseen tai on saattanut

alkaa mafian sijaan kuulustella suomalaisyrityksen edustajia. Jälkimmäisissä tilanteissa yritykset ovat olleet yhteydessä Suomen suurlähetystöön, joka on puolestaan vienyt asiaa eteenpäin ottamalla yhteyttä esim. yrityksen sijaintipaikan teollisuuspuiston ylimpään johtoon. Tämä on yleensä tehonnut, eikä tapauksista ole tällöin koitunut yrityksille taloudellisia menetyksiä.

Yritykset ovat pyrkineet ehkäisemään tilanteita valitsemalla sijaintipaikkansa huolellisesti ja ottamalla etukäteen selvää paikan ja sitä johtavien henkilöiden maineesta. Turvallisimpia paikkoja - joskin kalliita - ovat yleensä teollisuuspuistot ja alueet, joissa on muitakin ulkomaisia yrityksiä. Mikäli yritys on harkinnut syrjäseudulle menemistä, se on pyrkinyt erityisen tarkasti keskustelemaan kiinalaisten kanssa sijaintipaikan maineesta. Koska rikollisista on vaikea päästä eroon jälkikäteen, avainhenkilöiden taustat on yleensä selvitetty tarkasti ennen palkkaamista tai aliurakointisopimuksen tekemistä.

### **Yritys rekrytoi rikollisjärjestön jäsenen**

**Mitä tapahtui:** Yritys palkkasi tietämättään rikollisjärjestön jäsenen Aasian myyntijohtajakseen. Asia selvisi, kun yritys alkoi saada omituisia pyyntöjä, jotka vaikuttivat rahanpesulta ja kiristykseltä.

**Miten ratkaistiin:** Yritys panostaa jatkossa taustatarkastuksiin. Taustaselvityksistä koituvat kulut ovat pieniä verrattuna konsernille aiheutuvaan haittaan siitä, jos rikolliset pääsevät pesiytymään yrityksen sisälle tai sen tuntumaan. Haastateltavan mukaan tilanne saattaa pahimmillaan selvitä myös kansainvälisen median kautta, jolloin riskinä on saada rikollisuuden hyväksyjän leima ja menettää yrityksen maine.

# Lähdeluettelo

AmCham (2011) American Business in China White Paper. The American Chamber of Commerce in the People's Republic of China.  
<http://web.resource.amchamchina.org/cmsfile/2011/04/28/8ff8c3d4d14f50713e1be8f538b43f80.pdf>.

AmCham Shanghai (2004) White Paper: Standards. The American Chamber of Commerce in Shanghai. <http://www.amcham-shanghai.org/AmChamPortal/MCMS/Presentation/Publication/WhitePaper/Default.aspx>.

AmCham & Booz&co (2011) China Consumer Market Strategies 2011 How MNCs and Chinese companies are competing in the world's fastest growing market. American Chamber of Commerce Shanghai and Booz & co.  
[http://www.booz.com/media/file/China\\_Consumer\\_Market\\_Strategies\\_2011.pdf](http://www.booz.com/media/file/China_Consumer_Market_Strategies_2011.pdf).

Aromaa, K. & Lehti, M. (2001) Pietari ja Baltia suomalaisyritysten turvallisuussympäristönä 1994–1999. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 176. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.

Aromaa, K., Viuhko, M., Lehti, M., Taybakov, A., Klemetshov, P., Demin, P. & Tumanov, R. (2009) Corruption on the Finnish-Russian border. Experiences and observations of Finnish and Russian civil servants and businesspersons on corruption on the border between Finland and Russia. Publication Series No. 61. Helsinki: European Institute for Crime Prevention and Control, affiliated with the United Nations (HEUNI).

Assotsiatsija Advokatov Rossii za Prava Tšeloveka (2010) Doklad. Korruptsija v Rossii: Nezavisimyi godovoi ottšet vsrossijskoi antikorrupsionnoi oštšestvennoi priemhoi tšistye ruki.  
<http://rusadvocat.com/doklad2010.doc>.

Backström, L., Koikkalainen, A. & Simpura, J. (2011) Kiina. Teoksessa Ahonen, A. (toim) Maailman markkinat 2011, ss. 66–73. Helsinki: Ulkoasiainministeriö.  
<http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=81269&GUID=%7bDC4EFA9C-8319-405C-B2F4-87F850957BFC%7d>.

Barsukova, S. & Kotelnikova, Z. (2008) Rynok kontradfaktnoj produktsii v Rossii. Moscow: Publishing House of Higher School of Economics.

BBC (2010) Corruption up among China government officials. BBC News, 8 January 2010. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/8448059.stm>.

Bergsten, C. F., Freeman, C., Lardy, N.R. & Mitchell, D.J. (2008) China's Rise: Challenges and Opportunities. The Peterson Institute for International Economics.

BusinessEurope (2011) Rising to the China challenge. October 2011.  
<http://www.besbusiness.eu/content/default.asp?PageID=568&DocID=29298>.

CNIPR (2010a) 【综合】 腾讯告搜狗不正当竞争索赔两千万. (General) Tencent sues Sogou over unfair competition to pay 20 million. [http://www.cnipr.com/news/gndt/201005/t20100531\\_117126.html](http://www.cnipr.com/news/gndt/201005/t20100531_117126.html).

CNIPR (2010b) 广东09年知识产权民事案件收案数占全国1/5. Guangdong accounts for one fifth of the country's Intellectual Property Right dispute cases in 2009. [http://www.cnipr.com/news/gndt/201004/t20100427\\_116222.html](http://www.cnipr.com/news/gndt/201004/t20100427_116222.html).

CNIPR (2011) 【版权】 网络销售盗版书成出版社致命“杀手” (Copyright) Internet sales of pirated books become a “killer” for the publishing houses. [http://www.cnipr.com/news/rdph/201106/t20110610\\_134137.html](http://www.cnipr.com/news/rdph/201106/t20110610_134137.html).

Doing Business (2004–2012) Custom Query Results China. The World Bank Group. <http://www.doingbusiness.org/Custom-Query/china>.

Doing Business (2008) Doing business in 2008. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2008/>.

Doing Business (2012) Doing business 2012: Doing business in a more transparent world. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>.

EUCCC (2009) European Business in China Position Paper 2009/2010. European Chamber of Commerce in China. <http://www.europeanchamber.com.cn/view/static/?sid=2544>.

EUCCC (2010) European Business in China Position Paper 2010/2011. European Chamber of Commerce in China. <http://www.europeanchamber.com.cn/view/static/?sid=7479>.

EUCCC (2011) European Business in China Position Paper 2011/2012. European Chamber of Commerce in China. <http://www.europeanchamber.com.cn/view/media/publications/#pp2011>.

Finpro (2010) Maaraortti: Kiina. Syyskuu 2010. <http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/Chinacountryreport0920104.pdf>.

GRECO (2008) Joint first and second evaluation rounds: Evaluation report on the Russian Federation. Group of States against corruption. Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Directorate of Monitoring. Strasbourg, 5 December 2008. [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round2/GrecoEval1-2\(2008\)2\\_RussianFederation\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round2/GrecoEval1-2(2008)2_RussianFederation_EN.pdf).

Helsingin seudun kauppakamari (2010) Taloustaantuman vaikutukset yritysten kilpailukykyyn vaikuttavaan rikollisuuteen 2010. [http://www.helsinginkauppakamari.fi/files/4059/Taloustaantuman\\_vaikutukset\\_yritysrikollisuuteen\\_2010.pdf](http://www.helsinginkauppakamari.fi/files/4059/Taloustaantuman_vaikutukset_yritysrikollisuuteen_2010.pdf).

Iivari, P. (2007) Yritysturvallisuus ja Venäjä: Turvallisuuskäytäköiden huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä Venäjällä. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 15. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

INDEM Foundation (2005) Dinamika Rossijskoi korruptsii 2001–2005. press-konferentsija 20. joulukuuta 2005 g. "Argumenty i fakty". [http://www.anti-corr.ru/indem/2005diagnost/2005diag\\_present.files/frame.htm](http://www.anti-corr.ru/indem/2005diagnost/2005diag_present.files/frame.htm).

Johnston, M. & Hao, J. (1995) China's Surge of Corruption. *Journal of Democracy* 6: 4, 80–94.

Järviuoma, P., Karhunen, P., Mochnikova, E. & Handelberg, J. (2009) Etelä-Savon yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. Helsingin kauppakorkeakoulu, Mikkeli Business Campus Publications N-89. Mikkeli: Helsingin kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus.

Kaislaniemi, I. (toim.) (2003) Suomalainen Silkkitie. Suomalaisyritysten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa. Sitra-Tekes-Finpro: Kiina-haastattelun raportti. [www.sitra.fi/julkaisut/muut/Silkkitie.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Silkkitie.pdf).

Kauppapolitiikka (2007) Korruptio pahenee edelleen Kiinassa. Kauppapolitiikka 14.6.2007. <http://formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=92709&nodeid=15260&culture=fi-FI&contentlan=1>.

Karhunen, P. & Kosonen, R. (2011) Coping with high corruption distance: Strategies of Finnish firms in Russia. Paper presented at The 9th EIASM Workshop on International Strategy and Cross-Cultural Management. Moscow State University Business School, 21–22 October 2011.

Kettunen, E., Lintunen, J., Lu, W. & Kosonen, R. (2008) Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-98. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Koivumaa, J. & Koivumaa, V. (2005) Turvallisesti Venäjälle: Selvitys loppilaisten yritysten turvallisuusongelmista ja niiden hallinnasta Barentsin alueella. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 4. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Konstantinov, A. (2009a) *Banditski Peterburg, Tom I, Iznanka stolitsy imperii*. Pietari: Amfora.

Konstantinov, A. (2009b) *Banditski Peterburg, Tom II, Vremja velikoi legalizatsii*. Pietari: Amfora.

Konstantinov, A. (2010) *Banditski Peterburg, Tom III, Sotšinenie na podnevolnuju temu*. Pietari: Amfora.

Korhonen, K., Kosonen, R., Sivonen, T. & Saukkonen, P. (2008) Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. Working papers W-447. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kornya A. & Kostenko, N. (2010) Corruption drive seen in media, not courts. *The St. Petersburg Times*, 7.9.2010.

Korpela, J. (2006) Yleistietoa immateriaalioikeudesta. Avoin tietosivusto Datatekniikka ja viestintä: Lait.  
<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/immat.html>.

Kosonen, R., Kettunen, E., Leppänen, S. & Penttilä, A. (2011) Kiinan talousnäkymät 1/2011. Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT. <http://cemat.aalto.fi/prospects/china/>.

Logrén, J. & Heliste, P. (2007) Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. Working papers W-418. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Ministerstvo ekonomitšeskogo razvitija Rossijskoi Federatsii & Obščerossijski obščestvennii fond "Obščestvennoe mnenie" (2011) Sostojanie bytovoï korruptsii v Rossijskoi Federatsii.  
<http://www.indem.ru/russian.asp>.

Möttönen, T. (2004) Turvallisuus ja kilpailukyky kansainvälisten kilpailukykymittareiden valossa. Keskusteluaiheita, Discussion Papers, No. 952. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.

National Research University – Higher School of Economics (2010) The system of public procurements in Russia: on the road of reform. HSE policy paper. Moscow 2010.  
[http://www.hse.ru/data/2010/11/24/1209964980/Public%20procurement%20in%20Russia%20\\_HSE%20policy%20paper%20\\_%20Sept%202010%20final.pdf](http://www.hse.ru/data/2010/11/24/1209964980/Public%20procurement%20in%20Russia%20_HSE%20policy%20paper%20_%20Sept%202010%20final.pdf).

OPORA (2011) Predprinimatelski klimat v Rossii: Indeks OPORY 2010–2011.  
[http://www.opora.ru/upload/Reserch/Index\\_2011\\_corr\\_040711\\_sec.pdf](http://www.opora.ru/upload/Reserch/Index_2011_corr_040711_sec.pdf).

Pei, M. (2006) China's Trapped Transition: The Limits of Developmental Autocracy. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Pei, M. (2007) Corruption Threatens China's Future. Carnegie Endowment Policy Brief no. 55, October 2007.  
<http://carnegieendowment.org/2007/10/09/corruption-threatens-china-s-future/g4>.

PPSJ (2009) 微软中国侵权案败诉. Microsoft lost its infringement litigation in China. PPSJ Website 16.12.2009. <http://biz.ppsj.com.cn/2009-12-16/2256361840.html>.

PPSJ (2010) 中易诉微软侵权案高院开审 微软上诉书或无效. The Supreme Court opens hearing of the lawsuit case of Zhong Yi against Microsoft. Microsoft's lawsuit may not be valid. PPSJ Website 25.8.2010.  
<http://biz.ppsj.com.cn/2010-8-25/2847661644.html>.

PriceWaterhouseCoopers (2005) Global economic crime survey 2005. PriceWaterhouseCoopers and Martin-Luther-University, Economy & Crime Research Center. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/economic-crime-survey/pdf/pwc\\_2005gecs.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/economic-crime-survey/pdf/pwc_2005gecs.pdf).

PriceWaterhouseCoopers (2007a) Economic crime: people, culture and controls. The 4<sup>th</sup> biennial Global Economic Crime Survey.



[http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/pwc\\_2007gecs.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/pwc_2007gecs.pdf).

PriceWaterhouseCoopers (2007b) Global Economic Crime Survey 2007: Maaailmanlaajuinen talousrikollisuustutkimus.  
[http://www.pwc.com/fi\\_FI/fi/julkaisut/tiedostot/pwc\\_talousrikostutkimus\\_2007.pdf](http://www.pwc.com/fi_FI/fi/julkaisut/tiedostot/pwc_talousrikostutkimus_2007.pdf).

PriceWaterhouseCoopers (2009) Economic crime in a downturn: The 5th Global Economic Crime Survey, Russia.  
[http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/economic-crime-survey/Global-economic-crime-survey-09-Russia.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/economic-crime-survey/Global-economic-crime-survey-09-Russia.pdf).

Radio86 (2010) Rio Tinton työntekijöille kovat vankilatuomiot. Radio86, 30.3.2010. <http://fi.radio86.com/uutiset/rio-tinton-tyontekijoille-kovat-vankilatuomiot>.

Reiderstvo ot A do JA. <http://antireider.msk.ru/reiderstvo-ot-a-do-ya.php>.

Suomalais-venäläinen kauppakamari. Venäjän-kaupan barometrit 2002–2011. [www.finnuscc.fi](http://www.finnuscc.fi).

Taloussanomat (2010) Rio Tinton työntekijät myönsivät kiinalaislahjukset. Taloussanomat 22.3.2010.  
<http://m.taloussanomat.fi/?page=showSingleNews&newsID=20104202>.

Transparency International, Corruption Perceptions Index. 1996–2010.  
[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi).

Transparency International, Global Corruption Barometer.  
[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/gcb](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb).

Transparency International, Bribe Payer's Index (BPI).  
[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/bpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/bpi).

Transparency International (2011) Regional pages: China.  
[http://www.transparency.org/regional\\_pages/asia\\_pacific/about/east\\_asia/china](http://www.transparency.org/regional_pages/asia_pacific/about/east_asia/china).

Ulkoasiainministeriö (2008) Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma – kevät 2008. Suomen ulkoasiainministeriö.  
<http://www.finland.cn/public/download.aspx?ID=26693&GUID={C3A8A451-294C-4AA9-870F-237EDBF80724}>.

Ulkoasiainministeriö (2009) Mediakatsaus: Rautamalmin hintaneuvottelut ja Stern Hun pidätys. Suomen ulkoasiainministeriö, uutiset, 22.7.2009.  
<http://www.finland.org.au/public/default.aspx?contentid=168072&nodeid=35603&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Ulkoasiainministeriö (2011) Kauppapoliittinen katsaus 2011.  
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15312&contentlan=1&culture=fi-FI>

Vuola, A., Kangas, S., Sormunen, A. & Vilhunen, L. (toim.) (2010) Suomalaisyriyten kohtaamat kaupanesteet 2009 ja keinot niiden poistamiseksi. Helsinki: Ulkoasiainministeriö.

<http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=44835&GUID={7CB9D974-BB33-42A4-9840-99265E6FC616}>.

World Bank Group (2010) BEEPS At-A-Glance 2008: Russia.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTECAREGTOPANTCOR/Resources/704589-1267561320871/Russia\\_2010.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECAREGTOPANTCOR/Resources/704589-1267561320871/Russia_2010.pdf).

World Economic Forum (2003) The Global Competitiveness Report 2002-2003. New York: Oxford University Press.

World Economic Forum (2004) The Global Competitiveness Reports 2003-2004. New York: Oxford University Press.

World Economic Forum (2005) The Global Competitiveness Report 2005-2006. Policies Underpinning Rising Prosperity. Basingstoke:Palgrave Macmillan.

World Economic Forum (2006) The Global Competitiveness Report 2006-2007. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

World Economic Forum (2007) The Global Competitiveness Report 2007-2008. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

World Economic Forum (2008) The Global Competitiveness Report 2008-2009.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2008-09.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf).

World Economic Forum (2009) The Global Competitiveness Report 2009-2010.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2009-10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf).

World Economic Forum (2010) The Global Competitiveness Report 2010-2011.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf).

World Economic Forum (2011) The Global Competitiveness Report 2011-2012.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Xia, M. (2008) Organizational formations of organized crime in China: Perspectives from the state, markets, and networks. *Journal of Contemporary China*, 17:54, 1-23.

Xinhuanet (2009) Huawei patent filings rank first in the world. Xinhuanet website 3.2.2009.  
[http://news.xinhuanet.com/english/2009-02/03/content\\_10757403.htm](http://news.xinhuanet.com/english/2009-02/03/content_10757403.htm).

Xinhuanet (2011) 百度文库“侵权门”如何“关上”? How will Baidu library's infringement door close? Xinhuanet website 17.3.2011.  
[http://news.xinhuanet.com/comments/2011-03/17/c\\_121198078.htm](http://news.xinhuanet.com/comments/2011-03/17/c_121198078.htm).



Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa -raportissa käsitellään yritysturvallisuuden ongelmia, ratkaisuja ja ennaltaehkäisyä Venäjällä ja Kiinassa. Raportti perustuu Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (CEMAT) vuosina 2009–2011 toteutettuun tutkimukseen, jossa haastateltiin Venäjällä ja Kiinassa toimivia suomalaisyrityksiä sekä analysoitiin toimintaympäristön kehitystä liiketoiminnan turvallisuuden näkökulmasta. Raportissa tarkastellaan liiketoiminnan ulkoisia ja sisäisiä uhkia, kuten IPR-loukkauksia, korruptiota, rikollisuutta, työkuultuuriin, yritysviestintään ja julkisen sektorin toimivuuteen liittyviä riskejä sekä yrityskaappauksiin, tietomurtoihin ja urkintaan liittyviä uhkia.



ISBN 978-952-60-4446-0  
 ISBN 978-952-60-4447-7 (pdf)  
 ISSN-L 1799-4799  
 ISSN 1799-4799  
 ISSN 1799-4802 (pdf)

**Aalto-yliopisto**  
**Kauppakorkeakoulu**  
**Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT**  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**VÄITÖSKIRJAT**